



Hvordan en lovendring har endret sluttpakker til toppledere i Norge

- med utgangspunkt i lovendringen om stillingsvern i 2003

Av: Ida Fitje Johannssen og Therese Nordby Lundh

Veileder: Iver Bragelien

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Økonomisk styring og økonomisk analyse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen ser på hvordan en lovendring om fraskrivelse av stillingsvern for toppledere, som ble iverksatt i 2003, har påvirket sluttpakker for toppledere. Først gjennomgås det teorier og litteratur fra ulike aspekter ved topplederlønn og lønnsteori, samt en utdypning av begrunnelsen for lovendringen og forutsatte konsekvenser. På bakgrunn av agentteori, ledelsesmaktteori og humankapitalteori utformes det hypoteser som bygger på forklaringsvariabler fra de nevnte teoriene. Disse har blitt testet gjennom bruk av kvantitative metoder på et representativt utvalg av norske toppledere som har mottatt sluttpakke fra 1984 – 2014. Det gjennomføres videre en kvalitativ analyse som tar utgangspunkt i dybdeintervjuer med 13 toppledere som tidligere har mottatt sluttpakke. Til slutt diskuteres funnene fra den kvantitative analysen opp mot resultater fra den kvalitative analysen, og videre opp mot teori og empiri.

Våre funn viser at antall måneder med sluttpakke ser ut til å ha lagt seg på et normalnivå etter 2003. Gjennomsnittet før 2003 var 28,5 (24) måneder, og etter 17,2 (16) måneder. Dette ligger innenfor NHO sine retningslinjer på 12-24 måneder. Forskjellen i sluttpakker for privat og offentlig sektor har blitt mindre etter lovendringen. Om det er blitt en norm blant virksomheter som følge av økt fokus på sluttpakker, eller om det skyldes fraskrivelse av stillingsvernet kan vi ikke konkludere med. Siden vi ikke vet om toppledere fraskriver seg stillingsvernet kan vi ikke konkludere med at fraskrivelse av stillingsvernet, altså lovendringen, er årsaken til våre funn.

Forord

Vi valgte å skrive om sluttpakker for toppledere fordi det er et aktuelt tema som er blitt lite forsket på, og som vi i tillegg synes var veldig spennende. Vi takker vår veileder for ideen om temaet for utredningen. Ved å ha tatt fag ved NHH som omhandler insentivsystemer hadde vi et godt faglig grunnlag, og derav interesse for temaet sluttpakker.

Skriveprosessen har vært svært lærerik, og forståelsen om arbeidsmarkedet for toppledere og virkningen av en lovendring har blitt betydelig bedre. I tillegg har det til stunder vært krevende, hvor vi kan trekke frem å lage et datasett med en oversikt over sluttpakker til toppledere i Norge, siden dette ikke var noe som har vært forsket på tidligere. Vi har satt stor pris på gode innspill fra veileder, samt raske og konstruktive tilbakemeldinger.

Vi vil først og fremst takke vår veileder Iver Bragelien for god veiledning gjennom hele prosessen. I tillegg ønsker vi å rette en stor takk til tidligere toppledere som ønsket å stille til intervju. Dette ga oss økt forståelse for bruken av sluttpakker i Norge.

Vi ønsker også å takke Sunniva Adam, Anette A. Smauget, Helge A. Johannessen og Vigdis Nordby for korrekturlesing.

Bergen, 02. Februar 2015

Therese Nordby Lundh

Ida Fitje Johannessen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
FORORD	5
1. INNLEDNING	11
1.1 PROBLEMSTILLING.....	12
1.2 DEFINISJONER	12
1.3 AVGRENSNINGER.....	14
1.3.1 <i>Toppledere</i>	14
1.3.2 <i>Sluttpakker</i>	14
1.3.3 <i>Tidsbegrensning</i>	14
2. LITTERATUR OG TEORI	14
2.1 LITTERATUR	15
2.1.1 <i>Lederlønn</i>	15
2.1.2 <i>Relasjonskontrakter/ufullstendige kontrakter</i>	16
2.1.3 <i>Beslutningsteori</i>	17
2.1.4 <i>Autoritet</i>	17
2.2 TEORI.....	18
2.2.1 <i>Lederlønn</i>	18
2.2.2 <i>Internasjonal teori om sluttpakker for toppledere</i>	19
2.2.3 <i>Kjønnsforskjeller</i>	20
2.2.4 <i>Sluttpakker og nedbemanning</i>	21
2.3 PENSJON	22
3. LOVENDRINGEN I 2003	23
3.1 ENDRINGEN	23
3.2 BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE	24
3.3 KONSEKVENSER	26
4. METODE	26
4.1 VALG AV DESIGN	26
4.2 DATA OG DATAINNSAMLING	27
4.2.1 <i>Kvalitative og kvantitative data</i>	27
4.2.2 <i>Primærdata og sekundærdata</i>	28

4.2.3 Gjennomføring av intervju	29
5. KVALITET PÅ DATA	31
5.1 VALIDITET	31
5.2 RELIABILITET	32
6. HYPOTESER OG FORVENTNINGER TIL FUNN	33
7. PRESENTASJON AV DATA.....	35
8. KVANTITATIV ANALYSE	39
8.1 KORRELASJONER	40
8.2 FORKLARINGSVARIABLER	40
8.2.1 Privat og offentlig virksomhet	42
8.2.2 Ansatt etter lovendring	45
8.2.3 Ansettelses- og oppsigelsesår	48
8.2.4 Sluttpakke og kjønn	53
8.2.5 Alder ved oppsigelse	56
8.2.6 År som toppleder	59
8.3 ANDRE FORKLARINGSVARIABLER	61
8.3.1 Nedbemanning	61
8.3.2 Sagt opp selv	61
8.3.3 År i virksomheten	62
8.3.4 Firmastørrelse	63
8.3.5 Avkortning	64
8.3.6 Reforhandlinger	65
8.3.7 Ny jobb	66
8.3.8 Fraskrivelse av stillingsvernet	66
8.4 SAMMENDRAG KVANTITATIV ANALYSE	67
9. KVALITATIV ANALYSE	68
9.1 INTERVJUOBJEKTENE	69
9.2 ELEMENTER I FORHOLD TIL SLUTTPAKKER	70
9.2.1 Endring av størrelsen på sluttpakkene etter lovendringen i 2003	71
9.2.2 Antall måneder med etterlønn	71
9.2.3 Pensjonsavtalen i sluttpakken	72

9.2.4 Er det fortsatt forhandlinger rundt sluttpakken selv om de har fraskrevet seg stillingsvernet?.....	73
9.2.5 Forhandlingsmakt for toppledere som beholder stillingsvernet.....	74
9.2.6 Avkortning mot ny inntekt.....	74
9.2.7 Medias fremstilling av sluttpakker og betydning av dette i arbeidslivet.....	75
9.2.8 Sluttpakker og toppleders risiko.....	76
9.2.9 Retten på "saklig begrunnelse" ved oppsigelse	77
9.2.10 Sluttpakker og nedbemanning.....	77
9.2.11 Har en fraskrivelse av stillingsvernet gjort toppleders stilling mindre autoritær i forhold til styret?.....	78
9.2.12 Har en avtale om sluttpakke hatt betydning for lederens innsats?.....	78
9.4 SAMMENDRAG KVALITATIV ANALYSE.....	79
10. DRØFTING AV FUNN	80
11. KONKLUSJON	88
13. LITTERATURLISTE	90
VEDLEGG	93

Figuroversikt

<i>FIGUR 1 - GRUPPERING AV TOPPLEDERE TIL KVALITATIV ANALYSE</i>	<i>27</i>
<i>FIGUR 2 - KORRELASJONER MED ANTALL MÅNED SLUTTPAKKE.....</i>	<i>40</i>
<i>FIGUR 3 - OVERSIKT OVER ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE I PRIVAT OG OFFENTLIG SEKTOR GITT ETTER ANSETTELSESÅR</i>	<i>43</i>
<i>FIGUR 4 – UNIVARIAT REGRESJON MED ANSATT ETTER OVENDRINGEN (T.V) OG OPPSAGT ETTER LOVENDRINGEN SOM UAVHENGIG VARIABEL.....</i>	<i>46</i>
<i>FIGUR 5 - OVERSIKT OVER GJENNOMSNTTLIG ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE PÅ ANSETTELSESTIDSPUNKTET.....</i>	<i>49</i>
<i>FIGUR 6 - OVERSIKT OVER DEN STØRSTE SLUTTPAKKEN HVERT ÅR 1972-2012</i>	<i>51</i>
<i>FIGUR 7 - OVERSIKT OVER ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE FOR KVINNER OG MENN 1972 – 2012 ETTER ANSETTELSESÅR</i>	<i>54</i>
<i>FIGUR 8- OVERSIKT OVER ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE OG ALDER VED OPPSIGELSE.....</i>	<i>57</i>
<i>FIGUR 9- OVERSIKT OVER ANTALL ÅR SOM TOPPLEDER OG ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE (0-80 MÅNEDER)</i>	<i>60</i>
<i>FIGUR 10- OVERSIKT OVER ANTALL ÅR SOM TOPPLEDER OG ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE (0 – 29 MÅNEDER)</i>	<i>60</i>
<i>FIGUR 11 - GRUPPERING AV INTERVJUOBJEKTER.....</i>	<i>70</i>

Tabelloversikt

<i>TABELL 1 - PRESENTASJON AV DATA</i>	<i>37</i>
<i>TABELL 2 - HOVEDMODELLER.....</i>	<i>41</i>
<i>TABELL 3 - PREDIKERTE VERDIER AV DEN UNIVARIATE DUMMYVARIABLEN PRIVAT SOM UAVHENGIG VARIABEL</i>	<i>43</i>
<i>TABELL 4 - KORRELASJONER MED PRIVAT VIRKSOMHET</i>	<i>44</i>
<i>TABELL 5 - SIGNIFIKANTE FORKLARINGSVARIABLER SOM KORRELERER MED ANSATT ETTER LOVENDRINGEN</i>	<i>46</i>
<i>TABELL 6 – UNIVARIAT REGRESJON MED ANSETTELSESÅR OG OPPSIGELSESÅR SOM UAVHENGIG VARIABEL</i>	<i>48</i>
<i>TABELL 7 - KORRELASJONER MED ANSETTELSESÅR</i>	<i>49</i>
<i>TABELL 8 - UNIVARIAT REGRESJON MED ÅRETS STØRSTE SLUTTPAKKE SOM AVHENGIG VARIABEL</i>	<i>52</i>
<i>TABELL 9 - UNIVARIAT TABELL MED KVINNE MOT ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE</i>	<i>53</i>

TABELL 10 - KORRELASJONER KVINNE	55
TABELL 11 - UNIVARIAT REGRESJON MED ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE SOM AVHENGIG OG ALDER VED OPPSIGELSE SOM UAVHENGIG	56
TABELL 12 - KORRELASJONER MED ALDER VED OPPSIGELSE.....	58
TABELL 13 – UNIVARIAT REGRESJON MED ANTALL MÅNEDER SOM AVHENGIG VARIABEL OG ANTALL ÅR I STILLINGEN SOM UAVHENGIG	59
TABELL 14 - EFFEKTEEN AV Å SI OPP SELV PÅ ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE	62
TABELL 15 - ÅR I VIRKSOMHETEN	62
TABELL 16 - UNIVARIAT REGRESJON MED ANTALL MÅNEDER SLUTTPAKKE SOM AVHENGIG VARIABEL OG FIRMASTØRRELSE (OMSETNING) SOM UAVHENGIG VARIABEL.....	64
TABELL 17 - AVKORTNING MOT NY INNTEKT	65
TABELL 18 - FRASKRIVELSE AV STILLINGSVERNET	67
TABELL 19 - HVILKEN RETNING DE TROR SLUTTPAKKENE HAR ENDRET SEG ETTER LOVENDRINGEN	71
TABELL 20 - ANTALL MÅNEDER ETTERLØNN EN TOPPLEDER BURDE FÅ	72
TABELL 21 - ANTALL TOPPLEDERE SOM REFORHANDLET AVTALEN VED OPPSIGELSE	73
TABELL 22 - AVKORTNING MOT NY INNTEKT	75
TABELL 23 - ANTALL TOPPLEDERE SOM SYNES SLUTTPAKKEN RETTFERDIGGJORDE RISIKOEN	76
TABELL 24 - ANTALL TOPPLEDERE SOM SYNES TOPPLEDERS STILLING BLE MINDRE AUTORITÆR VED FRASKRIVELSE AV STILLINGSVERNET	78
TABELL 25 - ANTALL TOPPLEDERE SOM SYNES SLUTTPAKKEN VAR RETTFERDIG I FORHOLD TIL SIN INNSATS I VIRKSOMHETEN	79

1. Innledning

Flere fikk med seg oppstyret da administrerende direktør Stein Klakegg forlot Sparebanken Vest høsten 2013. Grunnen til oppstyret var den enorme sluttpakken han fikk med seg på dagen, som tilsvarte 32,5 millioner kroner. Opprinnelig hadde Klakegg en sluttpakke på 24 måneder, men etter forhandlinger med styret økte den til 46 måneder (Fanghol og Kvamme 2014). Begge pakkene inkluderte seks (6) måneder betalt oppsigelsestid (Sparebanken Vest 2013).

Under bankkrisen på 1980-tallet oppstod de første fallskjermene til mislykkede toppledere, ofte omtalt som "gylne fallskjermer". Mange knytter kanskje "gylne fallskjermer" til N.A.F's (i dag NHO) toppleder Pål Kraby, som fikk sluttpakke da han måtte gå i 1987 etter en mislykket lockout-aksjon i 1986. En toppleder kunne den gangen velge å ta i mot sluttpakke dersom virksomheten kom med krav om oppsigelse, eller bestride oppsigelsen ved bruk av rettsmidler. Topplederen visste at en rettsak med en tvist om oppsigelse ville bli dyrt for virksomheten, og han kunne bruke dette til å øke verdien av sluttpakken mot å gå fra stillingen.

Arbeidstakers rettigheter ved oppsigelse har sine røtter tilbake til 1977, da Arbeiderpartiet fikk gjennom arbeidsmiljøloven, som erstattet den tidligere arbeidervernloven. Den nye loven styrket stillingsvernet til arbeidstakere, og det ble vanskeligere å bli sagt opp uten "saklig begrunnelse". Norge har et av de strengeste stillingsvernene i Europa (Lindberg, Brundtland og Uhlving 2010).

Ettersom det ble en trend at toppledere brukte Norges strenge stillingsvern for å få økt kompensasjon ved fratreden, ble det i 2002 sendt inn et forslag om å oppheve stillingsvernet for toppledere i næringslivet. Forslaget ble i mars 2003 vedtatt som en lov, og det er denne loven vi ser nærmere på.

I utredningen presenterer vi først problemstillingen vi har valgt, før vi går nærmere inn på litteratur og teori. Vi vurderer ulike design og diskuterer hvilke metoder vi bruker, før vi introduserer dataene og diskuterer kvaliteten på disse. Videre presenterer vi den kvantitative og kvalitative analysen. Til slutt drøfter vi og konkluderer.

1.1 Problemstilling

Utredningen viser hvordan en endring i arbeidsmiljøloven endrer sluttpakkene til toppledere i Norge. Vi tar utgangspunkt i den nevnte lovendringen og analyserer utviklingen av sluttpakker før og etter 2003.

Problemstillingen blir dermed:

Hvordan har lovendringen i 2003 endret sluttpakker til toppledere i Norge?

Problemstillingen er interessant fordi vi finner ut hvordan lovendringen endrer atferden til toppledere. Sluttpakker til toppledere har vakt mye oppmerksomhet de siste årene.

Underspørsmål vi ser nærmere på:

Fraskriver toppledere seg stillingsvernet i praksis?

Er det fortsatt forhandlinger om sluttpakken ved oppsigelse etter lovendringen?

Er det forskjell på sluttpakker til kvinner og menn?

Er det forskjell på sluttpakker i privat og offentlig sektor?

Har størrelsen på firma innvirkning på sluttpakker?

For å besvare problemstillingen vil vi analysere datamateriale som vi selv har hentet inn fra avisartikler og årsberetninger. Det er bygget på ca. 300 ulike avisartikler fra 21 norske aviser, samt flere årsberetninger. I tillegg har vi benyttet oss av dybdeintervjuer med tidligere toppledere og teori.

1.2 Definisjoner

Det neste vi gjør er å klassifisere hva som er ment med sluttpakker og toppledere. Videre avgrensinger kommer vi tilbake til i kapittel 4.2.

Begrepene “*gylne fallskjermer*” og “*fallskjermer*” brukes om hverandre, og felles for begrepene er at de ofte omtaler en toppleder som har fått økt kompensasjon ved oppsigelse. “*Gylne fallskjermer*” blir gjerne brukt i sammenheng hvor den økte kompensasjonen, også kalt etterlønnsavtale, ved oppsigelse kan virke unaturlig stor. En

annen variant av dette er *"gylne håndtrykk"*. Disse begrepene ble mest brukt når fenomenet oppstod på slutten av 1980-tallet, og tidlig 1990-tallet. På samme tid ble ordet *"sluttpakke"* mest omtalt ved masseoppsigelse når en virksomhet nedbemannet eller ved omstilling av virksomheten.

I senere tid har begrepet *"sluttpakke"* også blitt brukt for toppledere som har mottatt (unaturlig) stor etterlønn ved oppsigelse.

Vi har valgt å bruke betegnelsen *"sluttpakke"* for toppledere som har mottatt økt kompensasjon ved oppsigelse, selv om betegnelsen også brukes i nedbemanningsprosesser og i omstillingsfaser. Årsaken er at det er den betegnelsen som i dag brukes mest om etterlønnsavtaler, blant annet ved omtale i media. En sluttpakke defineres gjerne som *"særlige ytelser fra arbeidsgiver til arbeidstaker som kompensasjon for at arbeidstaker aksepterer avslutning av arbeidsforholdet"* (advokat.no).

Å definere toppleder er mer utfordrende. Arbeidsmiljøloven gir ingen klar definisjon på hvem som er "øverste leder" i virksomheten. I utredningen har vi definert toppleder som *"øverste leder som den øverste og endelig beslutningstaker i virksomheten"*.

Hva som omfattes av begrepet *"virksomhet"* vil også være avgjørende for hvem som kan defineres som *"øverste leder"*. Begrepet *"virksomhet"* er da en fornyelse av begrepet *"bedrift"*, og ble endret ved den nye arbeidsmiljøloven i 1977. Årsaken var at begrepet *"virksomhet"* også var passende innen offentlig forvaltning (Ot.prp. nr. 3 (1975-1976) s 101). Videre definerer regjeringen: *"begrepet virksomhet vil omfatte både industrielle bedrifter, transportvirksomhet, bygg- og anleggsarbeid, forretningsvirksomhet, offentlig forvaltning og immateriell virksomhet. Det er ikke avgjørende om virksomheten drives ervervsmessig"* (Ot.prp. nr. 3 (1975-1976) s 101). Det er denne definisjonen vi vil ta utgangspunkt i.

1.3 Avgrensninger

1.3.1 Toppledere

Vi har valgt å se bort fra hva slags oppgaver topplerne har hatt og hva virksomheten holder på med. Hovedfokuset i utredningen er å kartlegge bruken av, samt størrelsen på, sluttpakker. Videre har vi fokusert på både offentlige og private selskaper. Dersom en person er toppsjef i det norske datterselskapet til et utenlandsk firma, har vi valgt å ta personen med i beregningene.

1.3.2 Sluttpakker

Den tidligere nevnte definisjonen gir klare retningslinjer for hva som faller innenfor begrepet "*sluttpakker*". Derfor har vi ikke gjort noen avgrensninger her. Imidlertid er det viktig å utdype hva vi mener med innhold i sluttpakkene. Media fremstiller disse gjerne i kronebeløp og går ikke videre inn på hva som ligger bak tallene. Sluttpakkene er ofte sammensatt av antall måneder betalt oppsigelsestid, antall måneder etterlønn og pensjonsytelser. I tillegg kommer det gjerne bonus og antall aksjer/opsjoner. Vi har valgt å ha hovedfokus på etterlønn siden dette ofte er "kjernen" i sluttpakkene. I tillegg er det ofte dette som blir tatt opp i media. Sluttpakkene har vi målt i antall måneder fordi det er mest sammenlignbart på tvers av toppledere. Pensjonsavtalene har vi også sett på, da disse ofte er glemt selv om de utgjør en vesentlig del av sluttpakken. Bonus og aksjer/opsjoner vil være tilleggsinformasjon som vi ikke har gått dypere inn i.

1.3.3 Tidsbegrensning

I beregningene har vi valgt å ta med sluttpakker som er blitt gitt fra 1984 til 2014. De første sluttpakkene i Norge ble gitt tidlig på 1980-tallet, så det er grunn til å tro at vi har kartlagt de aller fleste sluttpakkene som er blitt gitt til toppledere i Norge. Dette gir oss et godt datagrunnlag for den kvantitative analysen.

2. Litteratur og teori

Her vil vi presentere teorien som ligger til grunn for vår utredning. Vi vil først se på litteratur og teori om lederlønn, og videre på norsk og internasjonal litteratur og teori

om sluttpakker for toppledere. Til slutt vil vi definere ulike nøkkelbegreper vi bruker i utredning.

2.1 Litteratur

2.1.1 Lederlønn

Det er tre teorier som står sentralt i forskning på lederlønn; ledelsesmaktteori, humankapitalteori og agentteori (Randøy og Skalpe 2007). Ledelsesmaktteorien handler om maktbalansen mellom toppleder og styret/eiere. Her fant Boyd (1994) at svakere styret/eiere førte til høyere lederlønninger. Humankapitalteorien sier at erfaring og faglig kompetanse hos leder er med å påvirke lønn (Randøy og Skalpe 2007).

Jensen og Murphy (1990) har skrevet om agentteori, og hvordan ulike insentivsystemer kan påvirke motivasjonen til ledere. Agentteorien hevder at prinsipalen skal gi agenten belønning for gode økonomiske resultater, og straff for dårlige. Dette ligger i formålet med finansregnskapet, hvor prinsipalen (eierne) skal få informasjon fra agenten (toppleder) om agentens arbeid. Dette strider mot at toppledere får sluttpakker når de blir oppsagt fordi virksomheten har levert et resultat styret ikke er fornøyd med (Randøy og Skalpe 2007). Sluttpakker er et unntak av prestasjonsbasert lønn siden topplederne får sluttpakken hvis de har gjort en dårlig jobb, i tillegg til at den utbetales etter de er oppsagt. Derfor blir sluttpakker ofte omtalt som belønning for å feile (Rusticus, 2006). I utredningen har vi lagt disse tre teoriene om lederlønn til grunn for å finne ulike forklaringsvariabler til variasjonen i sluttpakker til toppledere.

Lederlønninger er høye, og har økt mye over tid. I et innlegg om topplederlønninger går Steinar Holden (2007) inn på forhold som kan være med på å forklare hva som kan være årsaken til dette. Han trekker fram tre hovedforklaringer. Den første er at lederjobben har endret seg ved at lederjobben, i større grad, krever generelle ferdigheter. I tillegg har økt eierkontroll ført til økt risiko for at toppleder blir sparket, og dermed burde toppleder kompenseres ved høyere lønn. De to siste forklaringene er at bruken av insentiv-avlønning har økt, og ledelsesmakt er endret, altså hvordan lønnen fastsettes. Videre i innlegget argumenterer han for at dårlig eierkontroll og stillingsvern fører til at toppleder kan ha svake insentiver til å tjene interessene til virksomhetens eiere. Toppledere vil heller følge målsettinger som er til fordel for seg selv og andre ansatte i

virksomheten, som vekst og prestisje. Dersom toppleder fraskriver seg stillingsvernet og eierne følger med på toppleders jobb, vil toppleder ha sterkere insentiver til å tjene eierens interesser.

Staten har større interesse av å redusere topplederlønningene enn det private selskaper har. Dette fordi staten er eier i mange ulike virksomheter som konkurrerer om de samme topplederne. I tillegg bør de ta hensyn til virkninger i lønnsoppgjøret, og at topplederlønninger kan virke urimelig store for ulike grupper av befolkningen. Dette kan svekke autoriteten og legitimiteten til det politiske systemet. Her trekkes det frem at toppleder oppnår full pensjon i løpet av få år når det egentlig skal opptjenes over flere år som er det generelle prinsippet i folketrygden (Holden, 2007). Derfor kan det tenkes at det er forskjell i sluttpakker til private og offentlige selskaper.

2.1.2 Relasjonskontrakter/ufullstendige kontrakter

Toppledere har tidligere inngått en såkalt "*gentlemans agreement*" med styret ved ansettelse. Det er en ufullstendig kontrakt, som ikke kan verifiseres av en domstol. Dersom styret observerer at kontrakten ikke blir overholdt, altså at toppleder nekter å gå av for den avtalte summen, kan de ikke gjøre noe med det. Løsningen på ufullstendige kontrakter kan være relasjonskontrakter. For at de skal være levedyktige må styret sørge for at den langsiktige verdien av å overholde kontrakten er høyere enn den kortsiktige gevinsten av å bryte (Hendrikse 2003):

$$\begin{aligned}
 & NV(\text{overholde}) > NV(\text{bryte}) \\
 & \text{Avtalt sluttpakke} > \text{Avtalt sluttpakke} + \text{ekstra sluttpakke} - \text{ekstra kostnader} \\
 & 0 > \text{ekstra sluttpakke} - \text{ekstra kostnader}
 \end{aligned}$$

En mulig forklaring på hvorfor noen toppledere har forhandlet frem en høyere sluttpakke enn avtalt, er at den kortsiktige gevinsten ved å bryte har vært såpass stor at relasjonskontrakten ikke var levedyktig.

Etter lovendringen i 2003 kunne styret sørge for at kontraktene var fullstendige ved at topplederen fraskrev seg stillingsvernet. I fullstendige kontrakter oppstår det et problem med moralsk hasard (skjult handling)(Hendrikse 2003). Topplederen vet hva som venter når ansettelsesperioden er over, derfor må han få insentiver for å gjøre en god jobb. Det finnes flere grunner til at en toppleder ønsker å gjøre en god jobb mens han er ansatt. Topplederen er ofte virksomhetens ansikt utad, i tillegg til at han kan få bonuser når virksomheten gjør det bra. I andre tilfeller kan toppledere få sparken fordi styret vil at virksomheten skal gå i en annen retning, da har ikke avskjeden noe å gjøre med innsats.

2.1.3 Beslutningsteori

Toppleder har valget om å beholde eller fraskrive seg stillingsvernet ved ansettelse. Derfor har vi sett på litteratur om hva som påvirker menneskers beslutninger. En toppleder vil ved en slik situasjon sammenligne disse alternativene på en rasjonell måte. På 50-tallet ble det vist av Herbert Simon at mennesker tar beslutninger på enkle tommelfingerregler, også kalt begrenset rasjonalitet. Disse tommelfingerreglene brukes i ulike valgsituasjoner, og gjør at vi tar irrasjonelle beslutninger. Tommelfingerreglene kalles ofte beslutningsfeller. En av de vanligste beslutningsfellene er at vi tar beslutninger med høy risiko fordi vi ønsker å unngå tap. Siden vi ønsker å oppfattes som konsekvente tar vi ofte samme beslutninger som tidligere selv om vi har informasjon som tilsier at vi burde endre beslutning (March og Simon 1958). Det kan da tenkes at toppledere som tidligere har vært ansatt uten å fraskrive seg stillingsvernet, vil ta samme beslutning ved en ny topplederstilling. En slik beslutning er av høy risiko, og siden de fleste ønsker å unngå tap kan toppleder ta en slik beslutning basert på tommelfingerregler.

2.1.4 Autoritet

Begrepet autoritet brukes ofte i sammenheng med lederskap, og er mye diskutert i teori og empiri. Max Weber (Henderson, Parsons, og Weber 1947) var en av de første som omtalte autoritetsbegrepet, og skilte mellom tre hovedformer for autoritet. Den første er *tradisjonell autoritet*, at vi adlyder bestemte personer eller følge av en bestemt skikk fordi "det er sånn det alltid har vært". *Legal og rasjonell autoritet* er autoritet som følge av bestemt stilling. Den foreligger fordi vi tror at personen i stillingen, topplederen, har

rett til å ta beslutninger. Denne bygger på et regelverk som er allment godtatt. Ved *karismatisk autoritet* er det lederens personlige utstråling og evne til å begeistre som ligger til grunn.

Legitimitet er et begrep som knyttes sterkt til autoritet. Weber mente at en leder vil kun adlydes dersom autoriteten oppfattes som legitim. Det vil si at den legitime makten som leder har aksepteres av de andre på arbeidsplassen. Dersom autoriteten ikke oppfattes som legitim, vil ikke medarbeiderne adlyde lederen. I utredningen vil det være interessant å se nærmere på legal og rasjonell autoritet og karismatisk autoritet for toppledere.

2.2 Teori

2.2.1 Lederlønn

Det er ikke noe nytt at toppledere får kritikk for sin kompensasjon, uansett om det er snakk om lønn, bonuser eller sluttpakker. Edward P. Lazear og Michael Gibbs går nærmere inn på dette temaet i boken "Personnel Economics in Practice". Her viser de til flere studier som viser at toppledere er høyere betalt enn deres markedsverdi. De viser også til at det foreligger en sterk relasjon mellom lederlønn og virksomhetens størrelse. For hver 10% virksomheten øker i størrelse (målt i inntekter eller aksjeverdi) øker lederlønningene med 1%. Dette underbygger teorien om at dersom de mest talentfulle lederne blir plassert i store virksomheter blir deres talent bedre utnyttet og derav mer verdifull (Lazear og Gibbs 2009).

At selskapets størrelse kan være en forklaringsvariabel til lønnsnivået for ledere blir støttet av flere. I følge en studie av Randøy og Skalpe (2007) forklarer selskapets størrelse over 40% av lønnsnivået for ledere. I store selskaper betyr lederlønnen mer enn i mindre selskaper. Lederens beslutninger har også større økonomiske konsekvenser for store selskaper enn for små selskaper.

Videre har de sett på hvilke faktorer som påvirker lederlønn. Et styre som består av medlemmer med høye eierandeler vil ha større forhandlingsmakt fordi de har sterkere insentiver til å overvåke toppleder. Dette tyder på at lederlønnen reduseres ved økt styreeierskap. Toppleder har ifølge ledelsesmaktteorien større forhandlingsmakt, og

dermed høyere lederlønn, ved lang ansiennitet. Etter humankapitalteorien bør ledere lønnes etter dyktighet og kompetanse. Dette er forklaringsvariabler som er vanskelige å finne gode mål på. Alder kan likevel være en indikator for ansiennitet og kompetanse. De fant at det var større lønnsvekst for ledere i utenlandskeide virksomheter enn for andre ledere. I tillegg har forskjellen mellom topplederlønn og lønn til andre ansatte økt siden 1998 i Norge (Randøy og Skalpe 2007).

I gjennomsnitt har norske toppledere en avtale om 13 måneder etterlønn. Medianen er 12 måneder. Gjennomsnittlig pensjonsalder for norske toppledere er 63 år, hvor medianen er 62. Da har de pensjonsutbetalinger som i gjennomsnitt utgjør 71% av lønn. Median er 66% av lønn. Ledere i privateide virksomheter har et høyere lønnsnivå enn tilsvarende ledere i offentlige dominerte organisasjoner (Randøy og Skalpe 2007).

Studier fra USA (Jensen, Murphy og Wruck 2004) viser at det er skjevheter i hvordan lønn fastsettes, som fører til at lederlønningene blir for høye. Holden (2007) trekker frem at det er et viktig moment at toppleder velges ut før lønnsforhandlingene starter. Toppleder vil da oppnå en høyere lønn fordi styrets forhandlingsposisjon er betydelig svekket.

Et annet moment er at styret fastsetter lønn, og de vil ha en god tone med toppleder. Toppledere i USA kan ha stor innflytelse på hvem som sitter i styret, og dette kan også gjelde for toppledere i Norge. Når topplederlønninger fastsettes ved bruk av skjønnsmessige helhetsvurderinger er dette til fordel for toppleder (Murphy 1999).

2.2.2 Internasjonal teori om sluttpakker for toppledere

En studie basert på et representativt utvalg av virksomheter fra S&P 1500 indeksen¹ viste at halvparten av topplederne hadde en sluttavtale innen året de blir ansatt. Studien viste at usikkerhet ved kvalitet på toppleder og stabiliteten i virksomheten var faktorer som gjorde at topplederne hadde en sluttavtale. Dette var målt i tiden toppleder var ansatt i selskapet før personen ble toppleder. I tillegg var usikkerhet i strategien til

¹ Standard & Poor's aksjeindeks som inkluderer alle aksjene i S&P 500, S&P 400 og S&P 600. Dekker 90% av aksjemarkedet i USA (McGraw Hill Finance).

virksomheten med på å avgjøre om toppleder hadde en sluttpakkeavtale. Medianen til sluttpakkeavtalene tilsvarte 2 års lønn.

Forklaringsvariablene som økte sluttpakken var lønnsnivå, firmastørrelse samt at toppleder er ansatt utenfor selskapet. Toppledere med høy inntekt har også større sannsynlighet for å ha en sluttavtale (Rusticus 2006).

Studien er basert på litteratur som blant annet sier at sluttpakker eksisterer fordi toppleder skal ha insentiver til å avsløre dårlige nyheter, og at det gir toppleder mulighet til å ta større risiko (Rusticus 2006). Det er referert til en studie av Yermack (2005) som fant at firmastørrelse, år til pensjonsalder og om oppsigelsen var frivillig hadde en positiv og signifikant effekt på etterlønnen (Rusticus 2006).

2.2.3 Kjønnforskjeller

Arbeidsmarkedet i Norge og internasjonalt viser at det er en skjev fordeling mellom kvinner og menn i lederstillinger. I USA er kun 6% av topplederne kvinner, og i Storbritannia er det litt bedre fordelt med 17% kvinnelige toppledere (Kunze 2013). I Norge har det vært en økning av kvinnelige toppledere de siste årene. Tall fra Norges Handelshøyskole og AFF's lederundersøkelse viser at andel kvinner i sjefsstillinger har økt fra 11% i 2002 til 24% i 2011 (Grinde 2014).

Selv om kvinner og menn etter Likestillingsloven skal ha lik lønn for arbeid av lik verdi i samme virksomhet er det fremdeles store lønnsforskjeller. Tall fra Institutt for Samfunnsforskning (INS) viser at lønnsforskjellen øker jo bedre betalt stillingen er. Mannlige toppledere tjener opp mot 40% mer enn kvinnelige toppledere. Ved justering for at kvinner og menn tradisjonelt velger ulike karriereveier er lønnsforskjellen for de best betalte stillingene 17%. Dette kan forklares med at kvinner har en større frykt for å fremstå som grådige. Derfor vil de ikke forhandle like mye som menn under lønnsforhandlingen. Et eksperiment utført av Handelshøyskolen i Reykjavik viste at arbeidsgivere vurdere lønn ulikt for kvinner og menn som har lik utdannelse og erfaringsbakgrunn. Her ble menn tilbudt vesentlig høyere lønn enn kvinner (Høvik 2009).

Kvinner har heller ikke like stort konkurranseinstinkt som menn når de skal forhandle på vegne av seg selv, noe som gjør at menn stiller sterkere i en forhandlingsprosess (Høvik 2009). Dette viste en studie om konkurranseviljen til kvinner og menn (Niederle og Vesterlund 2007). Ved å bruke et labeksperiment som gikk ut på å løse ulike oppgaver fikk de velge mellom å jobbe med fast lønn eller å konkurrere. Dersom de valgte å konkurrere ville de kun få penger dersom de vant. Studiene viste at selv om menn og kvinner var like gode til å løse oppgavene valgte kun 25% av kvinnene å konkurrere, mot 73% av mennene. En mulig forklaring kan være at kvinner liker selve konkurransesituasjonen mindre enn menn (Tungodden 2013).

Artikkelen "Nice Girls Don't Ask" (Babco et al. 2003) tar for seg tre (3) ulike studier som viser forskjellen mellom menn og kvinner ved forhandlinger. Den første studien viste at menn forhandlet til seg høyere lønn åtte (8) ganger så ofte som kvinner med samme utdannelse. Den andre studien var et labeksperiment hvor deltakerne skulle spille et ordspill. Det ble fortalt at de skulle bli betalt mellom \$3-\$10 for å delta. Da alle ble tilbudt \$3 etter deltakelsen, var det ni (9) ganger så mange menn som forhandlet til seg en høyere betaling. Den siste studien var en spørreundersøkelse over internett hvor respondentene ble spurt om når de forhandlet sist, eller når de forventet å komme i en forhandlingssituasjon. Her fant Babco et al. at menn oftere stiller seg i forhandlingssituasjoner enn kvinner. Derfor kan menn ha større muligheter til å forhandle seg til høyere lønn enn kvinner.

2.2.4 Sluttpakker og nedbemanning

Det er blitt forsket en del på sluttpakker i Norge de siste årene. Jan-Erik Karlsen og Geir Nybø er to forskere som har sett på bruken av sluttpakker i Norge, men har da tatt utgangspunkt i bruken av sluttpakker i en nedbemanningsprosess eller omstillingsfase. Dette faller litt utenfor vårt forskningsområde, men det er et funn som er relevant for utredningen. De fant at sluttpakker er en måte for arbeidsgiver å kjøpe seg fri for sine (lovpålagte) plikter, unngå rettsaker og redusere sannsynligheten for arbeidsmiljøkonflikter (Karlsen og Nybø, 2007). Vi kjenner ikke til annen forskning som studerer dette spørsmålet.

2.3 Pensjon

Selv om det ofte fokuseres på hvor mange måneder etterlønn en toppleder får ved oppsigelse, er pensjonsavtalen en viktig del av sluttpakken. Mange glemmer dette når media skriver om de store summene toppledere mottar ved oppsigelse. Dette avhenger av hvordan man definerer en sluttpakke. Pensjonsavtalene fremstilles ofte som veldig lukrative i media, og det stemmer nok i noen tilfeller.

Å sammenligne ulike pensjonsavtaler for toppledere er litt utfordrende. Årsaken til dette er ulike ordninger i offentlig og privat virksomhet, i tillegg til nye reformer som må tas hensyn til siden sluttprogrammene strekker seg over flere tiår. Derfor vil en sammenligning over tid være preget av dette.

Pensjonssystemet kan deles inn i to hovedpilarer; folketrygden og tjenstepensjon. Folketrygden er en avtale mellom individ og stat, og er den offentlige delen av pensjonssystemet. I tillegg til folketrygden får man tjenstepensjon som er opptjent gjennom et arbeidsforhold. I en sluttpakke er det avtalen om tjenstepensjon som ligger til grunn, fordi det er denne som kan forhandles med arbeidsgiver. Videre skiller det mellom forskjellige type pensjonsordninger for ansatte i privat og offentlig sektor. Offentlig tjenstepensjon er ytelsesbasert. Før 2006 var tjenstepensjon for privat ansatte også ytelsesbasert, mens nå har det blitt mer vanlig med en innskuddsbasert ordning. Fellesnevneren for ordningene er at pensjon er i prosent av lønn. Den nye pensjonsreformen, som innebærer en levealdersjustering, vil særlig de unge tape på. Dette gjelder mest i privat sektor, men kan også forekomme for de unge med offentlig tjenstepensjon. Reformen gir også en lavere vekst i pensjon fra folketrygden, som er lønnsvekst minus 0,75%. Tidligere var vekst i pensjon lik lønnsvekst. Dette kan føre til at pensjonsavtalene man forhandler med arbeidsgiver kan ha enda større betydning for fremtidens sluttpakker (Døskeland 2014).

I Norge har vi veldig gode pensjonsordninger sammenlignet med andre land. Selv om (topp)lederlønningene ofte er høyere sammenlignet med utlandet, har toppledere i Norge gunstigere pensjonsavtaler. Pensjon er ofte en viktig del av ansettelsesavtalen, også når det gjelder toppledere. Disse forhandles samtidig som etterlønnsavtalene. Har

de først fått gode pensjonsvilkår i en tidligere jobb, vil dette gjerne være et krav for å takke ja til en ny topplederstilling.

Et argument for å ta med pensjoner i analysen er at de er en del av totalpakken under forhandlingene, og dermed et viktig element som vi ikke kan se bort ifra. Det kan tenkes at pensjonsavtalen er viktigere for de som nærmer seg pensjonsalder. Er det bare denne gruppen som forhandler seg til en pensjonsavtale som gir dem svært gunstige betingelser? Det kan diskuteres hvor rettferdig det er at en toppleder får full pensjon selv om vedkommende går av før pensjonsalder, men det kan også sees i lys av hvor lett det er for personen å få seg ny jobb etter oppsigelse. Dersom en toppleder blir svertet i arbeidsmarkedet og ikke får ny stilling, vil vedkommende heller ikke tjene opp tjenestepensjon.

3. Lovendringen i 2003

Odelstingsproposisjon (Ot.prp) nr. 101 (2001-2002) omfatter endring i lov om stillingsvern for toppledere. Her vil vi gå inn på hva endringen innebærer, bakgrunnen og hvilke konsekvenser det antatt at den ville medføre da den ble vedtatt.

3.1 Endringen

Lovendringen i arbeidsmiljøloven (arbeidsmiljøloven §15-16) som trådte i kraft 1. mars 2003 sier at en forhåndsavtale om etterlønn (sluttpakke) som toppleder har gjort med virksomheten er bindene slik at topplederen sier fra seg stillingsvernet. Det må være spesifisert i avtalen som toppleder skriver under på at avtalen om etterlønn også innebærer fraskrivelse av stillingsvernet. Fraskrivelse av stillingsvernet vil si at det ikke er krav om saklig grunn ved oppsigelse og at topplederen ikke har rett til å stå i stillingen så lenge det pågår en tvist om oppsigelsen. En forhåndsavtale er i denne sammenheng en avtale som er inngått før beslutningen om oppsigelse blir tatt. Det stilles ikke krav om at avtalen inngås på ansettelsestidspunktet eller til etterlønnens størrelse (Ot.prp. nr.101, pkt. 3.5). Vilkåret for at en toppleder fraskriver seg stillingsvernet er at det foreligger en avtale om ubetinget etterlønn (pkt. 3.3). Det er mulig å inngå avtaler som inneholder begrensninger i utbetaling. Forhold som etter loven ville kunne ført til avskjed er et eksempel på en slik begrensning (pkt. 3.5). Det er

viktig å bemerke at en slik avtale kun kan inngås med virksomhetens *øverste leder*, og ikke med andre ledende personer i virksomheten.

3.2 Bakgrunn og begrunnelse

Virksomheter har ofte behov for å skifte ut toppleder grunnet manglende tillit fra styret/eier. Sammen med stillingsvernet til toppleder har det ført til at en del sluttpakker har blitt forhandlet til "*fallskjermer av en betydelig størrelse*" (pkt. 1). Utgangspunktet for forslaget om lovendringen er at arbeidsgiver og toppleder har et jevnere styrkeforhold enn et vanlig arbeidsgiver/arbeidstaker forhold. Dermed vil ikke toppleder ha samme behov for vern som en vanlig arbeidstaker.

Videre begrunner de forslaget med at det har vært en betydelig økning i bruk av stillingsvernet hos toppledere for å forhandle seg frem en økt kompensasjon.

Toppleders mulighet for å fraskrive seg stillingsvernet vil fungere som et virkemiddel mot at regelverk og sluttpakker blir brukt i en uheldig kombinasjon (pkt. 3.1).

Stillingsvernet består som tidligere nevnt av to hovedkomponenter. Den første er at oppsigelsen må være saklig begrunnet, enten av forhold som skyldes arbeidsgiver eller som skyldes arbeidstaker. Den andre komponenten er at dersom det forekommer en tvist om saklig begrunnelse ved oppsigelse, har arbeidstaker rett til å stå i stillingen så lenge det pågår forhandlinger. Det er den sistnevnte retten som skaper særlige problemer for virksomheten når det gjelder toppledere.

For ledere er likevel stillingsvernet svakere, fordi det stilles sterkere krav til en leder enn en vanlig arbeidstaker. Det skal derfor mindre til for at det foreligger saklig begrunnelse ved oppsigelse av leder, og det skal mindre til for at toppleder mister retten til å stå i stillingen ved en tvist om oppsigelse. Årsaken er at dersom domstolen finner det urimelig vil ikke arbeidstaker fortsette i stillingen. Det skal mindre til for at urimelighetskravet oppfylles ved oppsigelse av leder enn når oppsigelsen omhandler en vanlig arbeidstaker (pkt. 3.2).

Nedenfor er et utdrag fra en dom som omhandler oppsigelse av daglig leder. Vi vil bruke dette som eksempel på hvordan rettspraksis argumenterer for stillingsvern til toppledere. Dommen ble avsagt i Eidsivating lagmannsrett 19.11.2010. Lagmannsretten har følgende argumenter for hvorfor stillingsvernet er svakere for ledere:

”Selv om daglig leder er omfattet av arbeidsmiljølovens oppsigelsesvern, er det gjennom rettspraksis lagt til grunn at han har et svakere oppsigelsesvern enn underordnede ansatte. Det stillingsvernet loven gir vanlige arbeidstakere, har ikke samme berettigelse for lederstillinger. Lederstillinger på et høyt nivå i næringslivet er forbundet med større risiko, noe som også gjenspeiles gjennom avlønningen. Når daglig leder sies opp, vil dette ofte være fordi man ønsker å erstatte vedkommende, for eksempel dersom det ikke oppnås tilfredsstillende økonomiske resultater i bedriften.(...)Det skal mindre til for at oppsigelsesgrunnene ved oppsigelse av en leder anses som saklige enn tilsvarende for en underordnet. Oppsigelsesvernet for virksomhetens øverste leder er således svakere i forhold til vernet for underordnede ansatte.” (Eidsivating lagmannsrett, 2010)

Årsaken til at toppledere kan forhandle seg til økt kompensasjon ved oppsigelse er lovens ufravikelighet. Dersom topplederen ikke godtar den etterlønnssavtalen som var avtalt ved ansettelsen, kan det føre til at oppsigelsen stilles for domstolene. Køen for domstolsbehandling og usikkerheten rundt dette, kan gjøre at styret/eierne er villig til å øke etterlønnssavtalen for at topplederen skal fratre på dagen. Det er ikke uvanlig at det kan ta opptil ett år før en slik sak kommer opp for domstolene. Med en slik rettsak kan det forkomme negativ publisitet. Dette kan være spesielt ugunstig for børsnoterte selskaper som er sensitiv for uro (pkt. 3.5). Dette gir topplederen en forhandlingsposisjon som har ført til at etterlønnssavtalene (fallskjermene) har økt i størrelse.

Departementet har ulike innvendinger mot å fjerne stillingsvernet for toppledere. Det første er at toppleders autoritet kan bli svekket dersom de fraskriver stillingsvernet, og toppleders stilling i forhold til styret blir mindre uavhengig. Det kan diskuteres hvem de mener toppleders autoritet blir svekket mot, styret eller de ansatte i virksomheten. Slik det er formulert i lovendringen er det svekket autoritet i forhold til styret som legges til grunn. Det siste motargumentet er at det kan bli obligatorisk for toppledere å si ifra seg stillingsvernet mot en etterlønnssavtale ved ansettelse. På kort sikt vil dette føre til at etterlønnssavtalene vil øke. Dette kan blant annet bli dyrt for mindre virksomheter (pkt. 3.5). Samtidig er det som nevnt ikke uvanlig at en rettsak ved en tvist om oppsigelse kan ta ett år før den kommer opp for domstolene. Toppleder har da rett til å stå i stillingen til

tvisten kommer opp for domstolene. Dette fører til at virksomheten må betale lønn til topplederen. Noe som ikke er nevnt i lovendringen, men kan tenkes at er den største kostnaden for virksomheten i en slik situasjon, er at virksomheten har en toppleder som ikke fungerer.

Som nevnt kan det forekomme negativ publisitet med en slik retts sak som igjen kan føre til indirekte tap for virksomheten. I tillegg kommer saksomkostninger til retts saken. Til sammen kan dette bli en stor uforutsigbar kostnad for virksomheten, samt at det foreligger mangel på tillit fra styret. En etterlønnsavtale kan dermed være med på å skape muligheten for en mer forutsigbar ramme rundt en fremtidig avskjed av toppleder (pkt.3.5).

3.3 Konsekvenser

Departementet antok ved forslaget til endring at de økonomiske konsekvensene av lovendringen ville føre til at etterlønnsavtalene ville øke på kort sikt. Dette medfører også at personalkostnadene ville øke for enkelte virksomheter. Over tid antok departementet at dette ville stabilisere seg. Til slutt antok de at lovforslaget ikke ville gi noen nevneverdige økonomiske eller administrative konsekvenser (pkt. 4).

I 2003 lagde NHO en sjekklister for styreverv som følge av stor debatt rundt etterlønn og fallskjermer til ledere. De anbefaler at etterlønn bør ligge mellom 12-24 måneder, og at toppledere som går frivillig ikke nødvendigvis bør få sluttpakke. I tillegg anbefaler de en hel eller delvis avkortning mot ny inntekt (Lindeberg 2003).

4. Metode

I denne delen av utredningen skal vi se nærmere på valg av forskningsdesign og hvilke avgrensninger vi har tatt.

4. 1 Valg av design

Vi har valgt å benytte oss av deskriptivt og eksplorativt design. Sluttpakker har vært mye omtalt i media. For å sortere og gi et innblikk i hvordan de har utviklet seg ønsker vi å benytte oss av et deskriptivt design. Ved å se på antall observasjoner og egenskapene

til de enkelte tilfellene fant vi korrelasjoner og karakteristikk. Vi ønsket å gå i dybden på sluttpakkers betydning for toppleder ved å benytte kvalitativ metode. Eksplorativt design benytte vi fordi det finnes lite teori om forskningsspørsmålet vårt. Dette ga oss en dypere forståelse av hvordan, hvorfor og hva som skjedde i de tilfellene vi mener er mest relevante. De mest relevante er de største sakene innenfor hver av de fem gruppene i figur 1. Da fikk vi synspunkter fra forskjellige grupper for å se om lovendringen har hatt noen innvirkning.



Figur 1 - Gruppering av toppledere til kvalitativ analyse

4.2 Data og datainnsamling

Vi vil her presentere hvilke type data og hvilke metoder for datainnsamling vi har benyttet oss av i utredningen.

4.2.1 Kvalitative og kvantitative data

Data som samles inn deles inn i to grupper; kvalitative data og kvantitative data.

Kvalitative data er ofte innhentet ved bruk av intervju, spørreskjema med åpne spørsmål eller ved observasjon. Det kan også være fra allerede innhentet data fra ulike type kilder som for eksempel internett. *Kvantitative data* er som oftest numeriske og innhentet ved bruk av spørreundersøkelser med strukturerte spørsmål (Sekaran og Bougie, 2013).

Vi har valgt å benytte både kvalitativ og kvantitativ data i utredningen. Hovedforskjellen mellom disse er hvordan prosedyren er med tanke på innsamling og behandling av data. Ofte benytter man seg av én av metodene. Det er gjerne en større utfordring når man skal bruke begge, slik som vi har valgt å gjøre i utredningen vår. Noen forskere utfører kvalitative analyser som for eksempel intervju eller observasjon, men formaterer dataene som blir innsamlet slik at den kan benyttes av kvantitative metoder som statistiske analyser. På denne måten kan man kvantifisere kvalitativ data (Ghauri og Grønhaug, 2010).

De kvalitative dataene samlet vi inn ved å gjennomføre 13 dybdeintervjuer med tidligere toppledere som har mottatt sluttpakke. Årsaken til at vi valgte dybdeintervju fremfor spørreskjema er at det gir oss muligheten til å kommunisere på et høyere nivå med intervjuobjektet. Da kunne vi rette opp i eventuelle misforståelser ved spørsmålene, og lettere stille relevante oppfølgingsspørsmål. Vi har valgt å se bort fra observasjoner, ettersom utredningen skrives på et halvt år, og de fleste toppsjefer sitter lengre enn dette.

Den kvantitative datainnsamlingen er godt egnet til å analyseres ved bruk av et statistisk program (Ghuri & Grønhaug, 2010). En analyse av historisk data bruker vi for å kartlegge hvordan sluttpakkene har endret seg over tid. Vi har sett på 106 sluttpakker til 101 ulike toppledere. Her vil vi da kunne sjekke ulike forklaringsvariabler til sluttpakkene før og etter lovendringen. Dette gir oss et bilde av dagens situasjon, og en pekepinn på hvordan det eventuelt vil utvikle seg i fremtiden.. Vi har valgt å ikke bruke en kontrollgruppe, som ville vært å sammenligne med et annet land.

4.2.2 Primærdata og sekundærdata

Videre skilles det mellom primærdata og sekundærdata. *Primærdata* er førstehåndsinformasjon som man innhenter selv, og har som hovedformål å besvare problemstillingen.

Sekundærdata kjennetegnes ved at de er samlet inn av andre, og til andre formål enn utredningen. Derfor kan sekundærdata ha liten relevans til å belyse problemstillingen, og det er viktig å referere til kilder som har oppdaterte data. Fordelen ved bruk av sekundærdata er at det er tidsbesparende, og ofte mindre kostnader enn ved å innhente primærdata (Sekaran & Bougie, 2013). For at utredningen skal være kvalitetssikret og etterprøvable har vi brukt flere ulike typer kilder i datainnsamlingen.

Utredningen vår er basert på en kombinasjon av kvalitative primærdata og kvantitative sekundærdata. *Kvalitative primærdata* data hentes inn fra dybdeintervjuer med tidligere toppledere som har mottatt sluttpakker og andre aktuelle intervjuobjekter. Det er ikke alle toppledere som ønsker å uttale seg om sine egne sluttpakker, det er heller ikke alle som har tillatelse til å gjøre det. Dette kan gjøre det vanskelig å få toppledere til å stille

til intervju. *Kvantitative sekundærdata* har vi i hovedsak hentet fra ulike avisartikler, men også litteratur, forskningsrapporter og ulike årsberetninger. Ved bruk av sekundærdata får vi bedre innsikt i det overordnede problemet med sluttpakker. Det er avgrenset hvor vi har fått informasjonen fra siden det ikke finnes noe oversikt over sluttpakker. Derfor ha vi funnet intervjuobjektene ved å se på saker som er tatt opp i media. Vi har funnet intervjuobjektene ved å se på saker som er tatt opp i media. Det vil være rimelig å tro at media har fått med seg de største sluttpakkene.

4.2.3 Gjennomføring av intervju

Ved innhenting av primærdata ved bruk av kvalitative metoder er det vanligst å gjennomføre én-til-én-intervjuer. Her kan man velge hvordan man skal kommunisere med intervjuobjektene. Kommunikasjonen må ikke være direkte, eller ved personlig møte (face to face) (Ghauri & Grønhaug, 2010). Vi valgte derfor å gjennomføre både telefonintervjuer og personlige møter. Årsaken til at vi ønsket å gjennomføre telefonintervjuer er at intervjuobjektene befinner seg i ulike deler av Norge, og det ville blitt veldig tidkrevende dersom vi skulle intervjuet alle personlig. Vi ser ikke på dette som noe ulempe sammenlignet med kun personlige intervjuer. Forholdet til intervjuobjektene forble nøytralt.

Utvalget vårt består av 106 ulike saker som omhandler sluttpakker til toppleder i Norge. Disse har vi funnet gjennom ulike avisartikler og årsrapporter. Da vi sendte ut forespørsel til topplederne om de ønsket å stille til intervju hadde vi en oversikt over sluttpakker til 60 toppledere. Disse 60 topplederne fikk forespørsel om intervju, hvor 13 takket ja. I etterkant har vi funnet de resterende 46 sluttpakkene. Etter ønske fra intervjuobjektene er intervjuene anonyme. Bortsett fra at vi har laget spørsmålene, har vi veldig lite kontroll over hva vi får vite under intervjuet. Vår oppfatning av hvordan intervjuet kom til å foregå ble noen ganger endret underveis i intervjuet. Årsaken til at intervjuene ble litt ulike var fordi vi valgte å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer. Det ga oss mulighet til å innhente data fra perspektiver som intervjuobjektene la vekt på. Da kunne vi velge mellom å gå igjennom spørsmålene i oppsatt rekkefølge, eller en mer fleksibel tilnærming (Barbour 2008). Ved en fleksibel tilnærming sjekket vi at alle spørsmålene og temaene var tatt opp, uavhengig om de kom i oppsatt rekkefølge.

På forhånd lagde vi en intervjuguide som vi benyttet under intervjuene (se vedlegg 1-3). Vi lagde 3 forskjellige intervjuguider som var tilpasset ut ifra om topplederne var ansatt og oppsagt før eller etter lovendringen. Noen av intervjuobjektene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd etter eget ønske. Intervjuobjektene fikk selv velge tidspunkt for intervjuene. Under gjennomføringen av intervjuene ønsket vi å stille nøytrale spørsmål og unngå ledende spørsmål i den grad det var mulig. Vi ønsket også å fremheve at alle spørsmålene var frivillige, og at dersom de ikke ønsket å svare på alle spørsmålene var dette helt greit. Intervjuobjektene atferd blir preget av relasjonen som etableres med oss, så dette taler for at vi måtte forholde oss så nøytrale som mulig.

I intervjuene stilte vi åpne spørsmål for å få utdypende informasjon som skulle supplere den kvantitative dataen. Intervjuguiden delte vi inn i to deler. Den første delen omhandler toppsjefens sluttpakke og vedkommens tanker rundt ansettelsen og oppsigelsen. Siste del av intervjuet handler om toppsjefens meninger om sluttpakker generelt og bruken av disse. Vi har i begge delene tatt utgangspunkt i lovendringen i 2003. Til slutt fikk alle intervjuobjektene tilføye det de ville om sluttpakker dersom det var spørsmål eller tema vi ikke hadde gått inn på som de ønsket å uttale seg mer om.

Intervjuene ga oss informasjon om hvordan topplederen opplevde forhandlingene rundt sluttpakken og vi så nærmere på forhold rundt ansettelsen og oppsigelsen. Vi stilte spørsmål om hvordan innsatsen endret seg hos dem som fraskrev seg stillingsvernet i løpet av ansettelsesperioden, om stillingen som toppleder har blitt mindre autoritær i forhold til styret, og hvordan de opplevde endringer i forhandlingsposisjonen til styret. I tillegg ville vi gjerne få en dypere innsikt i deres meninger generelt om bruken av sluttpakker i Norge. Hovedformålet med intervjuene er å forstå helheten i bruken av sluttpakker bedre. I tillegg til å få et dypere innblikk i sluttpakker generelt, ville vi intervju topplederne. Vi ønsket å utføre en analyse på hvem som takket ja til å stille til intervju. Her kan det tenkes at det kun er de som har mottatt de største sluttpakkene, er pensjonert, eller har lyktes i ettertid som ønsker å intervjues i forbindelse med sin sluttpakke.

Utfordringer vi måtte ta hensyn til er at toppleder og styret kan ha ulik tolkning av hvordan forholdet og maktbalansen mellom dem var. Topplederne forteller sin historie

og kan da bevisst eller ubevisst velge ut bestemte aspekter. Vi måtte også være forsiktig med vår tolkning av toppledernes utsagn.

Ut ifra etiske betraktninger var det viktig at topplederne vi intervjuet forstod hensikten med intervjuet og hvordan vi skulle bruke informasjonen vi innhentet. Alle intervjuobjektene ble godt informert i brevet om hva vi ønsket med intervjuene, og at det var et frivillig og anonymt intervju. De intervjuobjektene som ønsket det fikk tilsendt svarene for godkjenning, slik at de da kunne rette opp i eventuelle misforståelser. Alle intervjuobjektene ble tilbudt utredningen tilsendt når den var ferdig.

5. Kvalitet på data

5.1 Validitet

Validitet handler om relevans og hva vi måler. Det kan defineres som den graden undersøkelseskriteriene måler det de faktisk er tiltenkt, eller at de funn vi gjør beskriver det de sier at de gjør. Kategoriene validitet ofte deles inn i er; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Ghuri & Grønhaug, 2010).

Begrepsvaliditet er i hvilken grad variablene måler det de er tiltenkt å måle. Dette er den største utfordringen i vår studie. Begreper som "toppleder" og "sluttpakke" kan være utfordrende når vi har valgt ut datamaterialet fra sekundærdata. Vi måtte være forsiktige med å tolke hva de mener dersom det ikke er skrevet tydelig nok. Det var viktig at vi definerte begrepene tydelig og at beskrivelsen var riktig. Dette omhandler også uttrykk som kan virke like, for eksempel "sluttpakke" og "etterlønn".

Intern validitet defineres som kausal sammenheng mellom to variabler. I eksplorativt design er ikke lav intern validitet en like stor fare som i andre design, men det var likevel noen aspekter vi måtte være oppmerksom på. Et godt forhold mellom toppleder og styret kan påvirke lederens motivasjon uavhengig av sluttpakken. Sluttpakken trenger heller ikke ha så stor påvirkning på beslutninger dersom lederen og styret deler samme meninger om hvordan virksomheten skal styres og dens fremtidige strategi.

Ekstern validitet handler om man kan generalisere funnene og kan kunne bruke disse i andre situasjoner. Dette avhenger av de utvalgsriterier vi har gjort, også her med tanke på definisjoner av ulike begreper. Vi har grunn til å tro at vi har laget en oversikt over de

fleste sluttpakker som er blitt gitt til toppledere i Norge fra 1980-tallet til d.d. Derfor vil våre resultater være eksternt valide.

Ved å søke i media og intervju toppledere om deres mening om sin egen sluttpakke og generelt om sluttpakker til toppledere i Norge får vi et mer korrekt bilde av hvordan sluttpakker faktisk har forandret seg etter lovendringen.

5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om at det vi måler viser samme resultat hver gang det måles, og uansett hvordan vi måler det. Det er viktig at det er konsistens mellom det vi måler, samt at det foreligger stabilitet (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Det foreligger liten risiko for at sekundærdataene vi har innhentet er av lav reliabilitet, men likevel var det problemer som kunne oppstå ved å benytte oss av disse. Vi måtte ta hensyn til at datamaterialet ikke er tilrettelagt vår studie, og at det kan ha forekommet skjevheter fra da det ble innhentet som primærdata og omgjort til sekundærdata. Derfor måtte vi håndtere datamaterialet på en åpen og detaljert måte ved utvelgelse og ved bruk av ulike definisjoner. Eksempel på dette er som nevnt over hvordan vi har definert "*sluttpakke*" og "*toppleder*".

Utredningen er både deskriptiv og eksplorativ, og vi vet ikke om datamaterialet er blitt brukt i lignende studier. Da vi brukte sekundærdata var det spesielt viktig at kildene til informasjonen vi brukte er opplyst, og at vi kunne kontrollere at informasjonen stemte med det som er oppgitt. Reliabiliteten i datamaterialet ble vårt ansvar da vi tok det i bruk i utredningen. Reliabilitet ble også en utfordring ved gjennomføringen av dybdeintervjuer. Det var ulike skjevheter som vi måtte prøve å unngå. Siden vi har fått informasjonen vår hovedsakelig fra media, kan det ha formet vårt synspunkt angående sluttpakker. Media kan skape skjevheter ved at sakene allerede har blitt formulert subjektivt. Derfor vil måten media et er fremstilt gjøre det vanskeligere å forholde seg objektivt. Vi vil derfor holde oss nøytrale og ikke gi uttrykk for egne meninger i den grad det er mulig. Intervjuskjevheter som at intervjuobjektene ikke føler seg komfortable med situasjonen har vi unngått i størst mulig grad. I tillegg kan det være skjevheter i

valg av objekter. Våre intervjuobjekter har gjerne sterke og personlige meninger om temaet, som kan ha påvirket reliabiliteten i funnene.

Anonyme intervjuer kan ha ført til at intervjuobjektene har svart mest mulig ærlig, følt seg mer komfortabel og ikke prøvd å fremstille seg selv eller virksomheten i et bedre/dårligere lys. Vi har også tatt hensyn til at topplederne i de nyere sakene kan ha sterkere følelsesmessige meninger enn de intervjuobjektene som var i søkelyset lenger tid tilbake.

6. Hypoteser og forventninger til funn

Her presenterer vi hypotesene vi skal se på i den kvantitative analysen. Hypotesene er utformet på grunnlag av litteratur og teori. Deretter har vi laget punkter vi går gjennom i den kvalitative analysen. Disse er også laget på grunnlag av teori og litteratur som vi skal se på i den kvantitative analysen. Punktene tar utgangspunkt i dybdeintervjuene med tidligere toppledere.

Hypoteser til den kvantitative analysen:

H_{A1}: Lovendringen har redusert antall måneder med sluttpakke til toppledere

Litteratur sier at en toppleder blir valgt ut før lønnsforhandlingene starter, som gir han en større forhandlingsmakt ovenfor styret. Derfor tror vi at forhandlingsmakten har flyttet seg fra oppsigelse til ansettelse. Siden det medfører fortsatt forhandlinger rundt sluttpakken tror vi ikke at antall måneder har endret seg etter lovendringen.

H_{A2}: Størrelsen på firma i omsetning øker antall måneder med sluttpakke til toppleder

Flere studier viser at firmastørrelse har en positiv og signifikant effekt på sluttpakker. Vi forventer derfor at antall måneder med sluttpakke øker med firmastørrelsen.

H_{A3}: Lovendringen har ført til at toppledere fraskriver seg stillingsvernet

Litteraturen sier at toppledere som fraskriver seg stillingsvernet har sterkere insentiver til å tjene eiernes interesser. Vi tror at toppledere fraskriver seg stillingsvernet fordi det gjerne blir krevd av styret at de gjør det.

H_{A4}: Toppledere etter 2003 forhandler ikke avtalen ved oppsigelse

Vi forventer at topplederne fraskriver seg stillingsvernet og mister sin forhandlingsmakt ved oppsigelse. Siden toppleder blir valgt ut før lønnsforhandlingene starter, forventer vi at toppleder forhandler ved ansettelsen.

H_{A5}: Kvinner får lavere antall måneder med sluttpakke enn menn

På bakgrunn av teori som viser at menn forhandler 8-9 ganger så mye som kvinner tror vi kvinner får lavere sluttpakke enn menn. Siden vi forventer at det fortsatt er forhandlinger rundt sluttpakken vil det derfor ikke være noe forskjell på differansen mellom menn og kvinners sluttpakke før og etter lovendringen.

H_{A6}: Private virksomheter gir høyere sluttpakke enn offentlige virksomheter

Staten har større interesse av å redusere topplederlønningene enn det private selskaper har. Det er vist i studien til Randøy og Skalpe (2007) at ledere i det private har høyere lønn enn tilsvarende ledere i offentlige virksomheter. På bakgrunn av teori og tidligere forskning forventer vi at private selskaper har høyere antall måneder med sluttpakke.

H_{A7}: Høyere antall år i jobben øker antall måneder med sluttpakke

Humankapitalteorien sier at ledere bør lønnes etter dyktighet og kompetanse. Alder og år i jobben kan være en indikator for ansiennitet og kompetanse. Derfor forventer vi at antall år i jobben har en positiv og signifikant effekt på antall måneder med sluttpakke.

H_{A8}: Høyere alder ved oppsigelse øker antall måneder sluttpakker

Yermack (2005) fant at år til pensjonsalder har positiv og signifikant effekt på størrelsen på sluttpakker. I tillegg sier humankapitalteorien at ledere bør lønnes etter dyktighet og kompetanse. Alder kan være en indikator for ansiennitet og kompetanse. Basert på denne studien og teorien forventer vi at toppledere som nærmer seg pensjonsalder har høyere sluttpakke.

H_{A9}: En avkortning mot ny inntekt øker antall måneder med sluttpakke

Vi fant ingen litteratur eller teorier som belyser dette, men ettersom det er mye omtalt i media synes vi det er interessant å se nærmere på. Vi forventer at en avkortning mot ny

inntekt øker antall måneder med sluttpakke, fordi den skal være en sikkerhet for toppledere som ikke får seg ny jobb. Dersom toppleder får ny jobb vil han ikke ha samme behov for sluttpakke.

H_{A10}: Toppledere som har sagt opp selv får mindre sluttpakke enn de som ble oppsagt
Yermack (2995) fant også at frivillige oppsigelser hadde en positiv og signifikant effekt på etterlønnen. Likevel tror vi at de som sier opp selv får samme sluttpakke som de som blir oppsagt.

I den kvalitative analysen ser vi i tillegg på disse punktene:

- Lovendringens betydning for størrelsen på sluttpakker
- Antall måneder med etterlønn
- Forhandlingsforhold mellom styret og toppleder
- Forhandlingsmakt
- Avkortning for ny inntekt
- Medias fremstilling av sluttpakker
- Toppleders risiko
- Saklig begrunnelse ved oppsigelse
- Nedbemanning
- Toppleders autoritet i forhold til styret
- Toppleders innsats

Noen av disse punktene er bygget på hypotesene. Resten er elementer vi synes er interessante å se på, som vi ikke kan analysere kvantitativt. De interessante elementene er medias fremstilling av sluttpakker, toppleders risiko, saklig begrunnelse ved oppsigelse, toppleders autoritet i forhold til styret og toppleders innsats.

7. Presentasjon av data

I dette kapitlet vil vi presentere en oversikt over vi har funnet, og som er brukt som grunnlag for den kvantitative analysen. Oversikten over dataen vi har samlet inn består

av 106 sluttpakker som er gitt til 101 norske toppledere i 93 forskjellige virksomheter (vedlegg 11). Tabellen under gir en oversikt over datagrunnlaget vårt.

Lovendringen ble iverksatt 1.mars 2003. Derfor er 2003 med i beregningene for "etter lovendringen". For "firmastørrelse" er tall i kr 100 000 og "sluttpakke kroner ekskludert/inkludert pensjon" er tall i kr 1000. I de tilfellene vi hadde informasjon om sluttpakken i kroner og topplederens måned- eller årslønn, har vi regnet ut antall måneder med sluttpakke ved hjelp av disse tallene. For å få sluttpakkene målt i kroner til å være sammenlignbare har vi lønnsjustert beløpet ved hjelp av to forskjellige lønnsindekser. Den ene lønnsindeksen fant vi fra ssb.no om lønnsveksten til administrerende direktører og den andre ligger vedlagt (se vedlegg 13). Vi fant ikke noe informasjon om lønnsveksten fra 1984 til 1998, derfor har vi brukt den gjennomsnittlige årlige veksten fra 1998 – 2007 også her. Dette mener vi kan gi et riktig bilde på virkeligheten fordi konsumprisindeksen hadde tilnærmet samme vekst i de to periodene.

	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik	Laveste observasjon	Høyeste observasjon	Antall observasjoner	Antall tilgjengelige
Antall måneder sluttpakke	24,1	22	14,8	2	80	91	
Sluttpakke kroner ekskludert pensjon	13720,6	7659,5	21707	618	142387	95	
Sluttpakke kroner inkludert pensjon	20618,4	8947,5	33480	618	197871	36	
Firmastørrelse, omsetning	40215,9	7400	126975,2	1	637400	72	
Alder ved oppsigelse	51,8	53	5,9	38	66	106	
År i topplederjobben	6,9	4	5,8	0,5	30	106	
År i bedriften	16,2	15	10,3	1	36	31	

	Andel	Antall observasjoner	Antall ikke tilgjengelige
Ansatt etter 2003	34 %	106	0
Oppsagt etter 2003	63 %	106	0
Kvinner	9 %	106	0
Private virksomheter	62 %	106	0
Toppledere med ny jobb	36,8 %	41	65
Fraskrevet seg stillingsvernet	5,7 %	10	96
Virksomheten nedbemannet	3,8 %	5	101
Sagt opp selv	17,6 %	31	75
Reforhandlet avtalen ved oppsigelse	60 %	30	76
Avkortet sluttpakke ved ny jobb	50 %	28	78

Tabell 1 - Presentasjon av data

Fra datagrunnlaget vi har samlet ser vi at antall måneder med sluttpakke er 24,1 mens median er 22. Sammenlignet med funn fra studien til Randøy og Skalpe (2007) var gjennomsnittet til utvalget 11,1 måneder høyere enn gjennomsnittet til norske toppledere i børsnoterte selskaper. Medianen var 10 måneder høyere. Fra studien til Rusticus (2006) hadde amerikanske toppledere sluttpakkeavtale som tilsvarte 2 årslønner, altså 24 måneder, i median. Dette er 2 måneder høyere enn gjennomsnittet vi fant. Studien til Randøy og Skalpe (2007) viste også at gjennomsnittlig pensjonsalder for norske toppledere er 63 år, med median på 62 år. Fra utvalget ser vi at alder ved oppsigelse er i gjennomsnitt 51,8 år, og median er 53. Dette viser at topplerne i

utvalget fremdeles hadde igjen 11,2 år til gjennomsnittlig pensjonsalder, og 9 år dersom vi ser på median. Dette tilsier at de fremdeles hadde flere mulige yrkesaktive år igjen.

Fra utvalget har vi 9 % kvinner. Dette er noe lavt sammenlignet med tall hentet fra Norges Handelshøyskole og AFF's lederundersøkelse. I denne undersøkelsen finner de at andelen kvinnelige toppledere har økt fra 11% i 2002 til 24% i 2011. Datagrunnlaget består av 62 % toppledere fra privat sektor, og andel toppledere som er oppsagt etter lovendringen er 63 %. Dermed er det relativt jevnt fordelt med toppledere fra private og offentlige virksomheter, i tillegg til en jevn andel toppledere oppsagt før og etter lovendringen.

Selv om alder ved oppsigelse viste at toppleder hadde ca. 9-11 år igjen i arbeidslivet har kun 36,8 % fått ny jobb etter å ha mottatt sluttpakke. Dette kan forklares med at vi har et lavt antall observasjoner på om topplederen har fått ny jobb. Vi ser også fra utvalget at 50 % hadde avkortning mot ny inntekt. Dette kan være årsaken til at få har tatt ny jobb, men her er det også få observasjoner.

60 % av topplederne reforhandlet avtalen ved oppsigelse. Dette kan forklares ved at kun 5,7 % av topplederne fra utvalget har fraskrevet seg stillingsvernet. Andelen som har fraskrevet seg stillingsvernet er lavt i forhold til andelen toppledere på 63 % som er ansatt etter lovendringen. Det viser at over halvparten av topplederne har hatt muligheten til å fraskrive seg stillingsvernet, men kun 5,7 % av alle topplederne har gjort det.

Vi vurderer datagrunnlaget som en god representasjon av toppledere generelt. Dette lover godt for ekstern validitet slik at resultatene kan generaliseres.

8. Kvantitativ analyse

I denne delen av utredningen skal vi teste hypotesene. Det vil vi gjøre ved å predikere og teste modeller. Den vanligste måten å predikere en modell er:

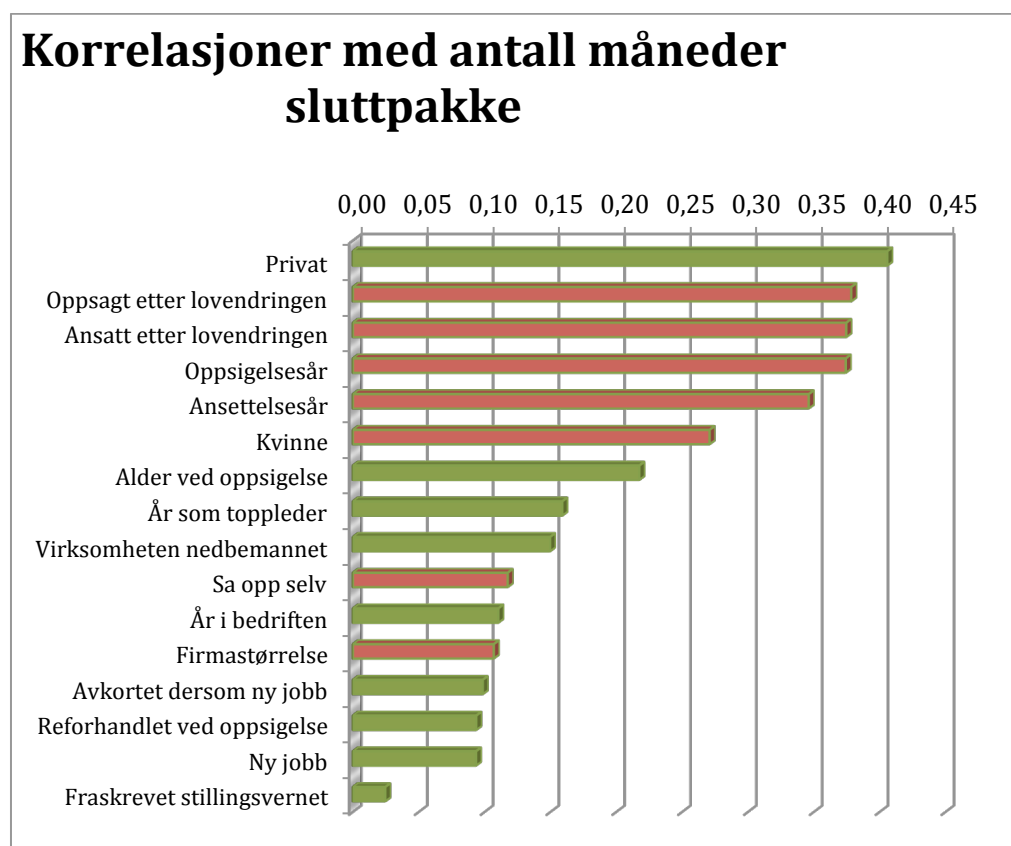
$$y = \alpha + \beta x + u$$

hvor y er den avhengige variabelen, α konstantleddet, β regresjonskoeffisienten, x den uavhengige variabelen og u tilfeldig støy. I vår analyse er den avhengige variabelen antall måneder med sluttpakke². Regresjonskoeffisienten sier oss hvilken effekt en enhets økning i x har på y . De fleste forklaringsvariablene vi bruker i våre modeller er såkalte *dummyvariabler*. Det betyr at de enten tar verdien 1 eller 0. Et brukt eksempel på en dummyvariabel er *kvinne*. Dersom x tar verdien 1 er det kvinne, hvis ikke er det mann. Regresjonene er verdier predikert av OLS (Ordinary Least Squares). OLS er en metode for å estimere parametere til en multilineær regresjonsmodell (Wooldridge, 2013). I figurene varierer vi mellom lineært og kvadratisk predikerte verdier ut ifra det som gir den beste fremstillingen.

Alle variablene i analysene blir sjekket for signifikansnivå, merket i tabellene på følgende måte: * p-verdi<0,1, ** p-verdi<0,05 og *** p-verdi<0,01. Standardavvik er oppgitt i parentes til høyre for koeffisientene. For at vi ikke skal favorisere modeller med flere forklaringsvariabler velger vi å fokusere på R^2 ved vurderinger av modellenes forklaringskraft. Når vi oppgir gjennomsnitt, oppgir vi også median i parentes. Vi tar utgangspunkt i sluttpakke i antall måneder, fordi dette gir et bedre sammenligningsgrunnlag enn sluttpakke målt i kroner som avhenger av lønnsnivået. De tilfellene hvor vi ikke vet antall måneder med sluttpakke som er gitt har vi fjernet fra utvalget.

² Vi kommer også til å sjekke resultatene opp mot sluttpakke målt i kroner

8.1 Korrelasjoner



Figur 2 - Korrelasjoner med antall måned sluttpakke

Figur 2³ viser en synkende oversikt over hvor mye forklaringsvariablene korrelerer med sluttpakken målt i antall måneder. Her ser vi at de forklaringsvariablene vi har minst informasjon om, korrelerer også minst med sluttpakken. Negativ korrelasjon er markert i figuren med rødt.

8.2 Forklaringsvariabler

Ved valg av forklaringsvariabler til de multiple modellene har vi gått ut ifra to metoder. Vi har hovedsakelig valgt ut ifra korrelasjon med antall måneder i sluttpakken, men også basert på skjønn. Først sjekket vi *Privat*, deretter inkluderte vi forklaringsvariablene i figur 2 én etter én.

³ *Privat, oppsagt/ansatt etter lovendringen, oppsigelsesår, ansettelsesår, kvinne og alder ved oppsigelse* er signifikante i en univariat regresjon med sluttpakke i måneder som avhengig variabel

Det er viktig å ikke ha med for få variabler, eller for mange. For få variabler fører til at de som er med blir mer signifikante enn det de egentlig er. En modell med for få forklaringsvariabler kan også gi over(under)estimerte β -verdier. Da kan det se ut som variablene som er med påvirker mer(mindre) enn det de i virkeligheten gjør. For mange forklaringsvariabler fører ikke til at de rette estimatene feil, men fører til feil i varians. Vi har utført regresjoner med forklaringsvariablene som korrelerer med antall måneder i sluttpakken, og kommet frem til tre hovedmodeller. Disse er fremstilt i tabell 2:

Forklaringsvariabel	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	Koeffisient	Std.avvik	Koeffisient	Std.avvik	Koeffisient	Std.avvik
Ansatt etter lovendring	-8,01 ***	(2,77)	-8,34 **	(3,18)	-5,61	(4,1)
Privat	11,56 ***	(2,77)	10,68 ***	(3,04)	10,47 ***	(2,73)
Alder ved oppsigelse	0,63 ***	(0,23)	0,69 ***	(0,25)	0,78 ***	(0,24)
År som toppleder			-0,15	(0,28)	1,79 *	(0,9)
Kvinne			-3,02	(4,8)		
Ansettelsesår					1,97 **	(0,94)
Oppsigelsesår					-2,31 **	(0,89)
Konstant	-12,7	(12,56)	-13,8	(12,88)	664,47	(579,1)
Antall observasjoner		91		91		91
Forklaringsgrad		0,3118		0,3169		0,3754
Forklaringsgrad, justert		0,288		0,2767		0,3307

Tabell 2 - Hovedmodeller⁴

Noen av forklaringsvariablene er ikke tatt med i modellen. De er utelatt fordi de ikke ga modellene høyere forklaringskraft da vi justerte for at vi la til variabler. De var heller ikke signifikante, verken alene mot antall måneder i sluttpakken eller når vi inkluderte flere variabler. Det er også de variablene som korrelerer minst med antall måneder i sluttpakken. Det kan ha sammenheng med at det er de variablene vi har minst informasjon om- Dette kommer vi nærmere tilbake til.

Variablene *Privat* og *Alder ved oppsigelse* skiller seg ut ved at de er signifikante på 1 %-nivå uansett spesifisering i modell. *Ansatt etter lovendringen* er bare signifikant hvis vi ikke kontrollerer for året toppleder startet eller sluttet. Dette kan ha sammenheng med

⁴ Ved å se på sluttpakken målt i kroner har koeffisientene til *Ansatt etter lovendringen* og *Privat* samme fortegn som i Modell 1 og 2 i tabell 2, de er også signifikant. Med forklaringsvariablene i Modell 3 er bare *Privat* og *Oppsigelsesåret* signifikante. Koeffisientene har samme fortegn som i tabell 2, men dette gjelder bare ekskludert pensjon. Koeffisienten til *Alder ved oppsigelse* er bare signifikant (positiv) med forklaringsvariablene i Modell 3 hvis vi ser uten pensjon (se vedlegg 26).

høy korrelasjon mellom de tre forklaringsvariablene, noe vi kommer tilbake til. Hvert år som *toppleder* gir signifikant høyere sluttpakke i modell 3. En positiv sammenheng mellom antall måneder med sluttpakke og antall år i stillingen blir mer signifikant dersom vi kontrollerer for *Kvinne* og *Ny jobb* (se vedlegg xx)⁵. Å være *ansatt (oppsagt)* et år senere gir signifikant høyere (lavere) sluttpakke, noe som kan være vanskelig å tolke. Modell 1 forklarer 31,18 (28,8) % av variasjonen. Ved å ta med tre forklaringsvariabler til, modell 3, øker variasjonen bare til 37,54 (33,07) %. Det indikerer at de tre forklaringsvariablene i modell 1 forklarer mesteparten av variasjonen i sluttpakker til toppledere i Norge.

Videre i kapittelet tar vi for oss én og én forklaringsvariabel. Vi begynner med variabelen som korrelerer mest med *sluttpakke i måneder* og avslutter med den som korrelerer minst med sluttpakke i måneder.

8.2.1 Privat og offentlig virksomhet

I dette kapittelet skal vi sjekke robustheten til dummyvariabelen *Privat* for å se om det er signifikant forskjell på sluttpakker i det private og offentlige og om lovendringen har hatt noen innvirkning på dette. Vi tester derfor nullhypotesen mot alternativhypotese 6:

H_0 : Det er ingen forskjell på sluttpakkene i det private og offentlige (etter 2003)

H_{A6} : Private virksomheter gir høyere sluttpakke enn offentlige virksomheter

62 % av topplerne i datasettet vårt fikk sluttpakke fra private selskaper, altså en jevn fordeling av sluttpakker gitt i privat og offentlig virksomhet. I privat sektor er det gjennomsnittlig gitt 29 (24) måneder med sluttpakke. For offentlig sektor ligger sluttpakkene i gjennomsnitt på 16,9 (14) måneder. Standardavviket er veldig stort både i privat og offentlig sektor, henholdsvis 14,3 og 12,3. Tabell 3 viser de predikerte verdiene av den univariate regresjonen med dummyvariabelen *Privat* som uavhengig variabel:

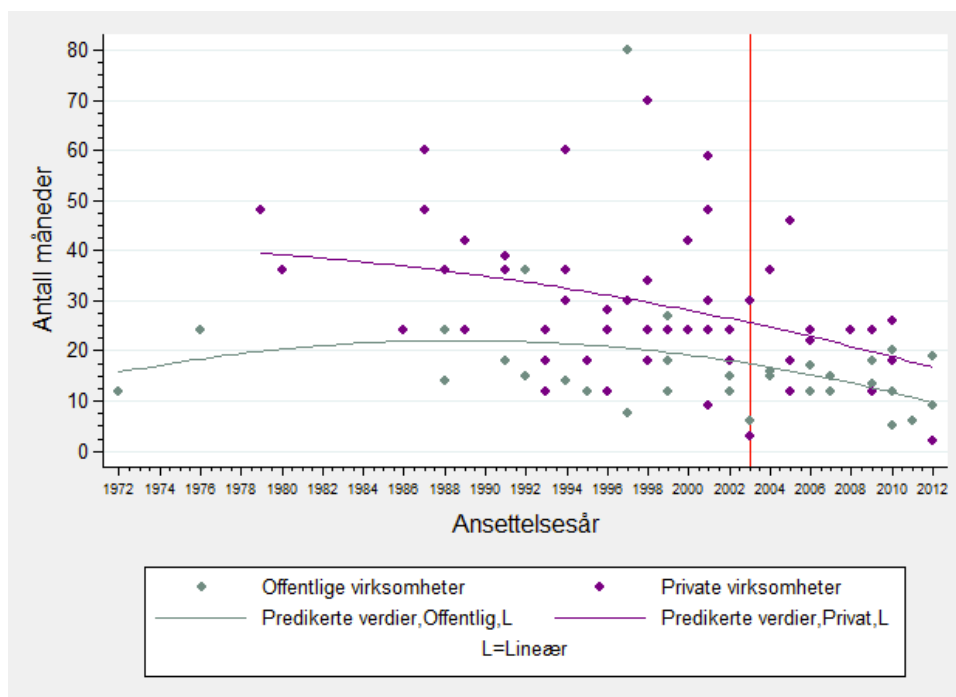
Forklaringsvariabel	Hele perioden		Ansatt før lovendringen		Ansatt etter lovendringen	
	Koeffisient	Std.avvik	Koeffisient	Std.avvik	Koeffisient	Std.avvik
Privat	12,11 ***	(2,89)	11,1 **	(4,3)	8,8 ***	(2,9)

⁵ *Kvinne* og *Ny jobb* er fortsatt ikke signifikant

Konstant	16,9 ***	(2,23)	20,9	(3,55)	13,1	(1,96)
Antall observasjoner		91		56		35
Forklaringsgrad		0,1647		0,1097		0,2177
Forklaringsgrad, justert		0,1553		0,0932		0,194

Tabell 3 - Predikerte verdier av den univariate dummyvariabelen privat som uavhengig variabel

Dersom vi ser på hele utvalget gir offentlig sektor signifikant 12,11 måneder lavere sluttpakke enn privat sektor⁶. Om toppleder har fått sluttpakke fra privat eller offentlig virksomhet forklarer 16,47 % av variasjonen ($R^2 = 15,53\%$). Det kan være mer utbredt med standardavtaler i det offentlige, som kan forklare hvorfor offentlig sektor gir signifikant lavere sluttpakker enn privat sektor. Forskjellen mellom sektor har sunket med 2,3 måneder. De univariate regresjonene viser at private virksomheter gir signifikant høyere sluttpakke enn offentlige. Vi ser også at sektor har større forklaringsgrad før 2003 enn etter. Nedenfor viser figur 2 hvordan sluttpakker i privat og offentlig sektor har utviklet seg over tid.



Figur 3 - Oversikt over antall måneder sluttpakke i privat og offentlig sektor gitt etter ansettelsesår

Fra figuren ser det ut til at sluttpakkene i privat og offentlig sektor har nærmet seg hverandre, noe som stemmer med funnene fra regresjonen. De siste årene kan privat sektor ha tatt i bruk standardavtaler i større grad enn tidligere. Dette kan forklare at

⁶ Med sluttpakken målt i kroner som avhengig variabel er *Privat* signifikant positiv (se vedlegg 26)

differansen mellom privat og offentlig sektor har blitt mindre. Hvis vi ser på når topplederne ble *oppsagt* i motsetning til ansatt ser vi derimot en økning i forskjellen mellom privat og offentlig (se vedlegg xx). Årsaken til forskjellen mellom oppsigelsestidspunkt og ansettelsestidspunkt kan være at noen av de som ble oppsagt etter 2003 ble ansatt før 2003, og at disse ikke endret sluttpakkeavtalen da lovendringen ble iverksatt..

Videre ønsker vi å se om denne forskjellen i privat og offentlig sektor er signifikant dersom vi inkluderer kontrollvariabler. Kontrollvariablene har vi valgt ut basert på skjønn og korrelasjon. Tabell 4 viser en oversikt over de forklaringsvariablene som korrelerer mest med dummyvariabelen *Privat*:

	Firmastørrelse	Kvinne	Oppsigelsesår	Ansatt etter lovendring	Ansettelsesår	Alder ved oppsigelse	År som toppleder
Privat	-0,43	-0,42	-0,28	-0,22	-0,16	-0,16	-0,06

Tabell 4 - Korrelasjoner med privat virksomhet

Det er naturlig at disse variablene kan ha hatt påvirkning på forskjellen i sluttpakkene gitt i privat og offentlig sektor. *Firmastørrelse* korrelerer mest⁷. At denne korrelasjonen er negativ er overraskende, men kan skyldes at det er de store offentlige virksomheter som gir sluttpakker. Det er flere kvinner i offentlig sektor enn privat. Dette kan være med på å øke forskjellen i sluttpakke mellom offentlig og privat sektor, dersom kvinner får lavere sluttpakke enn menn. Uansett må vi være forsiktige med å tolke denne korrelasjonen ettersom vi bare har 9 % kvinner i utvalget. At *Privat* er negativt korrelert med å være ansatt etter lovendringen, oppsigelses- og ansettelsesår indikerer at andelen offentlige virksomheter som gir sluttpakke har økt med tiden. En negativ korrelasjon mellom privat sektor og alder ved oppsigelse kan forklares med at topplederne som blir oppsagt i privat sektor er yngre. Det kan være fordi det er lettere å bli oppsagt i privat sektor enn offentlig, fordi offentlig har strengere regler for oppsigelse enn det privat sektor. Toppledernes alder ved mottakelse av sluttpakker i offentlig sektor er spredt (se vedlegg 10). Dette viser at det ikke er så stor forskjell i alder. Det er interessant at det ikke er noen toppledere over 60 år som har mottatt sluttpakke i privat sektor. Dette kunne tyde på en 60 års "aldersgrense", men vi finner ingen bevis til dette. At privat sektor korrelerer negativt med antall år som toppleder kan forklares med at det er

⁷ Ved utregninger med firmastørrelse er utvalget redusert til 63 observasjoner

hyppigere utskiftninger i privat sektor, som også kan forklares med at det er lettere å bli oppsagt. Det kan også se ut som offentlig sektor gir sluttpakke som belønning for alder og år som toppleder. Likevel er det stor spredning i antall år topplederne i offentlig virksomhet har vært ansatt (se vedlegg 9). Forklaringsvariablene i tabell 3 kontrollerer for forskjeller i sluttpakken til privat og offentlig sektor som ikke skyldes forskjell i sektor. Private virksomheter gir fortsatt signifikant høyere sluttpakke selv om vi inkluderer alle variablene.

Regresjonsmodellene med høyest forklaringsgrad ble presentert innledningsvis i tabell 2. Ved å sammenligne effekten av dummyvariabelen *Privat* før og etter lovendringen kan vi se om vi finner samme resultater som i univariat regresjon når vi kontrollerer for andre forklaringsvariabler. Forskjellen på antall måneder gitt i sluttpakke reduseres med 4,18 – 5,78 måneder avhengig av spesifisering. Disse resultatene gjelder også dersom vi ser på når topplederne ble *oppsagt*. Når vi kontrollerer for andre faktorer er altså forskjellen før og etter lovendringen tydeligere enn da vi kun så på univariate regresjoner.

At private virksomheter gir høyere sluttpakke enn offentlige synes å være svært robust, (også etter 2003), derfor forkaster vi hypotesen om at det ikke er signifikant forskjell på sluttpakkene i det private og offentlige (etter 2003).

8.2.2 Ansatt etter lovendring

I dette kapittelet skal vi se om toppledere som ble ansatt etter lovendringen har signifikant lavere sluttpakke enn de som ble ansatt før. Dette gjør vi ved å teste:

H_0 : Lovendringen har ikke hatt påvirkning på antall måneder med sluttpakke til toppledere

H_{A1} : Lovendringen har redusert antall måneder med sluttpakke til toppledere

I utvalget vårt var 34 % av topplederne ansatt etter lovendringen. Gjennomsnittet før 2003 var 28,5 (24) og etter 17,2 (16). Standardavviket gikk fra 15,8 til 9,5. Dette tyder på at sluttpakkene har lagt seg nærmere et normalnivå etter 2003. Vi finner de samme forholdene dersom vi ser på toppledere som ble *oppsagt* før og etter 2003. For å sjekke

om denne sammenhengen er signifikant har vi laget en univariat regresjon med *ansatt etter lovendringen* som uavhengig variabel og en med *oppsagt etter lovendringen* som uavhengig variabel:

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik	Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
Ansatt etter lovendringen	-11,29 ***	(2,96)	Oppsagt etter lovendringen	-11,91 ***	(3,09)
Konstant	28,45 ***	(1,84)	Konstant	32,22 ***	(2,55)
Antall observasjoner		91	Antall observasjoner		91
Forklaringsgrad		0,1404	Forklaringsgrad		0,1433
Forklaringsgrad, justert		0,1308	Forklaringsgrad, justert		0,1337

Figur 4 – Univariat regresjon med *ansatt etter lovendringen* (t.v) og *oppsagt etter lovendringen* som uavhengig variabel

I begge regresjonene reduseres sluttpakken signifikant med 11,29 og 11,91 hvis topplederen er henholdsvis ansatt og oppsagt etter lovendringen⁸. Å være oppsagt før eller etter lovendringen forklarer 0,3 % mer av variasjonen i antall måneder med sluttpakke enn ansettelsesdummyen. At konstanten til oppsigelsesdummyen er 3,77 måneder høyere enn konstanten til ansettelsesdummyen kan være fordi noen av de som ble ansatt før 2003 og oppsagt etter 2003 reforhandlet avtalen da lovendringen ble iverksatt. Det kan også være tilfeldige variasjoner. Videre i kapittelet vil vi fokusere på forskjell i sluttpakker til toppledere som ble ansatt før og etter 2003. Likheter og/eller forskjeller med oppsigelsesdummyen vil bli kommentert.

Ut ifra univariate regresjoner ser det ut som lovendringen har redusert antall måneder i sluttpakken med ca. en tredjedel. For å se om dette funnet er robust skal vi sjekke det opp mot kontrollvariabler. Vi velger kontrollvariablene på samme måte som vi gjorde da vi sjekket *Privat*. Tabell 5 viser de signifikante forklaringsvariablene i rekkefølge etter de som korrelerer mest med *Ansatt etter lovendringen*⁹:

	Ansettelsesår	Oppsigelsesår	År som toppleder	Kvinne	Privat	Alder ved oppsigelse
Ansatt etter lovendringen	0,76	0,63	-0,44	0,30	-0,22	-0,09

Tabell 5 - Signifikante forklaringsvariabler som korrelerer med *ansatt etter lovendringen*

⁸ Med sluttpakken målt i kroner som avhengig variabel er både *Ansatt og Oppsagt etter lovendringen* signifikant negative (se vedlegg 26)

⁹ *Oppsagt etter lovendringen* har lignende korrelasjoner

Av tabellen ser vi en sterk korrelasjon med *Ansettelsesår* og *Oppsigelsesår*. Det kommer ikke overraskende at høyere "verdi" av variablene *Ansettelsesår* og *Oppsigelsesår* øker sannsynligheten for at topplederen er ansatt etter 2003. Her er faren for multikollinearitet stor. Multikollinearitet bryter med prinsippet til regresjoner ved at vi ikke kan øke en forklaringsvariabel uten å øke/reducere en annen forklaringsvariabel samtidig. Vi må i midlertidig være forsiktige med å tolke resultatene vi får fra en slik regresjon. *År som toppleder* er også sterkt korrelert med ansettelsesdummyen. Siden den er negativ kan det bety at lovendringen har gjort det lettere å si opp toppledere. Korrelasjonen med oppsigelsesdummyen er derimot svakt negativ¹⁰, derfor rettes det sterk tvil til denne antagelsen. At *Kvinne* er positivt korrelert med å være ansatt etter lovendringen kan ha sammenheng med kvinners motvilje til å konkurrere og forhandle (Babco et al 2013). Det er kanskje flere standardavtaler etter lovendringen, og da vil kvinner få samme sluttpakkeavtaler som menn. At flere offentlige virksomheter gir sluttpakke etter lovendringen er diskutert i forrige kapittel. *Alder ved oppsigelse* er ikke sterkt korrelert med ansettelsesdummyen, men det ser ut som en ansettelse etter 2003 har reduserende effekt på toppleders alder.

Modellene presentert tidligere tar med variablene fra tabell 5. De viser kontrollerer til en viss grad for variasjoner i antall måneder sluttpakke som ikke er direkte relatert til om toppleder er ansatt før eller etter lovendringen. Det vi ser fra modell 1 og 2 er at å være ansatt etter lovendringen gir ca. 8 måneder lavere sluttpakke enn å være ansatt før. Dette er signifikant både ved å se på ansatt og oppsagt etter 2003¹¹. Ved å inkludere *Ansettelsesår* og *Oppsigelsesår* ser vi fra modell 3 at *Ansatt etter lovendringen* ikke er signifikant lenger. Dummyvariabelen er fortsatt negativ, men nå med 5,3-5,6 måneder avhengig av spesifisering¹². Uavhengig om vi måler ut fra ansettelse eller oppsigelse blir det gitt lavere antall måneder i sluttpakken etter lovendringen. Selv om dette funnet er robust, kan vi ikke si med sikkerhet at det er en effekt av lovendringen. I univariate modeller, og i modell 1 og 2 fra tabell 2, er det en signifikant forskjell på toppledere som ble ansatt (eller oppsagt) etter iverksettingen av lovendringen. Likevel ser vi at når vi

¹⁰ -0,03

¹¹ Reduksjonen er 9,3-9,6 måneder ved å se på *Oppsagt etter lovendring*

¹² Det samme gjelder for oppsigelsesdummyen, men med 5,8-6,5 måneder

kontrollerer for ansettelses- og oppsigelsesåret er ikke funnet signifikant lenger. Derfor kan vi si at toppledere fikk lavere antall måneder i sluttpakken etter 2003 enn før, men vi kan ikke si om det er en direkte virkning av lovendringen.

8.2.3 Ansettelses- og oppsigelsesår

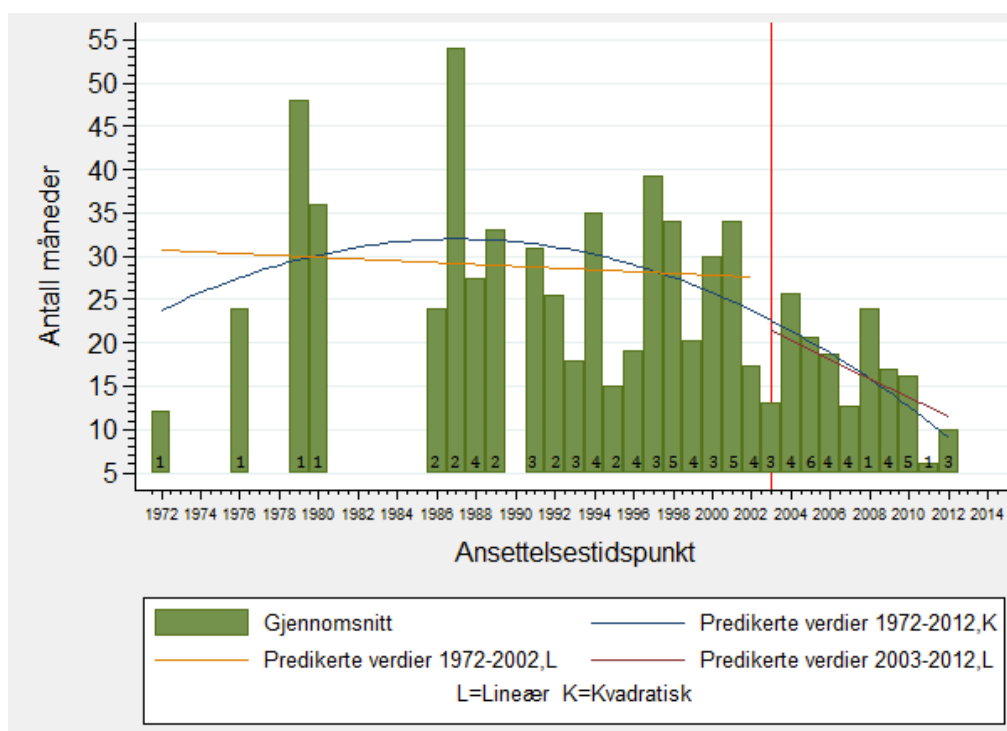
Siden vi ikke kan forkaste hypotesen om at lovendringen ikke har hatt påvirkning på antall måneder med sluttpakke til toppledere ved hjelp av dummyvariabelen *Ansatt etter lovendringen*, vil vi nå sjekke robustheten til *Ansettelsesår* og *Oppsigelsesår*. Vi begynner med å sjekke signifikansen til begge variabler i en univariat regresjon:

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik	Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
Ansettelsesår	-0,6 ***	(0,17)	Oppsigelsesår	-0,86 ***	(0,23)
Konstant	1222,52 ***	(344,29)	Konstant	1742,4 ***	(451,25)
Antall observasjoner		91	Antall observasjoner		91
Forklaringsgrad		0,1198	Forklaringsgrad		0,1401
Forklaringsgrad, justert		0,1099	Forklaringsgrad, justert		0,1304

Tabell 6 – Univariat regresjon med ansettelsesår og oppsigelsesår som uavhengig variabel

Begge tabellene viser en signifikant reduksjon i antall måneder med sluttpakke hvert år¹³. Selv om oppsigelsesåret korrelerer sterkere med antall måneder i sluttpakken og har høyere forklaringsgrad, velger vi å fokusere på året topplederen ble ansatt ettersom vi har fokusert på det tidligere. Nedenfor viser figur 5 gjennomsnittlig antall måneder sluttpakke for de som har blitt ansatt før og etter 2003. Den horisontale røde linjen viser når lovendringen ble iverksatt.

¹³ Med sluttpakken målt i kroner som avhengig variabel er *Ansettelses- og Oppsigelsesåret* signifikant negative (se vedlegg 26)



Figur 5 - Oversikt over gjennomsnittlig antall måneder sluttpakke på ansettelsestidspunktet

Figur 5 viser utviklingen av gjennomsnittlig antall måneder med sluttpakke hvert år. Det ser ut som nedgangen startet uavhengig av lovendringen, derfor har vi delt opp utvalget og utført univariate regresjoner kun på toppledere som ble ansatt (oppsagt) før og kun på toppledere som ble ansatt (oppsagt) etter. I disse regresjonene er koeffisienten til ansettelsesåret signifikant negativ, men bare for de som er ansatt (oppsagt) etter lovendringen. Dersom vi ser på oppsigelsesåret er koeffisienten negativ uansett om vi ser kun på de som ansatt (oppsagt) før eller etter lovendringen, men ikke signifikant.

Videre ønsker vi å se om senere ansettelse og/eller oppsigelse gir signifikant lavere antall måneder sluttpakke når vi tar med kontrollvariabler. De relevante kontrollvariablene blir presentert nedenfor i tabell 7 etter hvor mye de korrelerer med *Ansettelsesår*:

	Ansatt etter lovendringen	Oppsigelsesår/ Ansettelsesår	År som toppleder	Kvinne	År i virksomhet	Alder ved oppsigelse	Privat
Ansettelsesår	0,76	0,74	-0,68	0,27	0,27	-0,18	-0,16
Oppsigelsesår	0,63	0,74	-0,05	0,26	0,09	0,13	-0,28

Tabell 7 - Korrelasjoner med ansettelsesår

Som vi nevnte i forrige kapittel korrelerer begge stekt med *Ansatt etter lovendringen*¹⁴. Det kan bety at det er lovendringen som er grunnen til reduksjonen i senere ansettelse/oppsigelse. Videre at det å være ansatt/oppsagt et år senere ikke ville vært signifikant negativ dersom lovendringen ikke hadde blitt iverksatt. Dette er kun spekulasjoner, for multikolineariteten gjør at vi må være forsiktige med å tolke resultatet. At *Ansettelsesår* og *Oppsigelsesår* er sterkt korrelerte med hverandre er ikke overraskende ettersom en senere ansettelse innebærer en senere oppsigelse. To toppledere som blir ansatt samtidig trenger ikke bli oppsagt samtidig og omvendt. Derfor kan denne korrelasjonen være vanskelig å tolke. At *År som toppleder* korrelerer så sterkt med *ansettelsesåret*, kan ha å gjøre med at vi ser på toppledere som allerede har blitt oppsagt. Dersom en toppleder ble ansatt i senere tid kan han ikke ha vært lenge i stillingen for å være med på utvalget vårt av toppledere som har mottatt sluttpakke. Likevel er det interessant å se at *År i virksomheten* korrelerer relativt sterkt positivt med *Ansettelsesåret*, som motstrider vårt forrige argument. Verken antall år i stillingen eller virksomheten korrelerer sterkt med *Oppsigelsesåret*, men det er greit å merke seg at korrelasjonene har samme fortegn som ved *Ansettelsesåret*. Vi ser også at det er flere kvinner ansatt/oppsagt senere som har fått sluttpakke enn før. Det kan være fordi det er flere kvinnelige toppledere i senere tid enn før¹⁵. Det kan også være tilfeldig eller ha noe å gjøre med det lave antallet kvinner i utvalget vårt. Korrelasjonen med *Alder ved oppsigelse* er vanskelig å si noe om når variabelen har forskjellig fortegn avhengig av korrelasjon med ansettelses- og oppsigelsestidspunkt. Korrelasjonen med *Privat* har vi allerede diskutert i kapittelet som handlet om den forklaringsvariabelen.

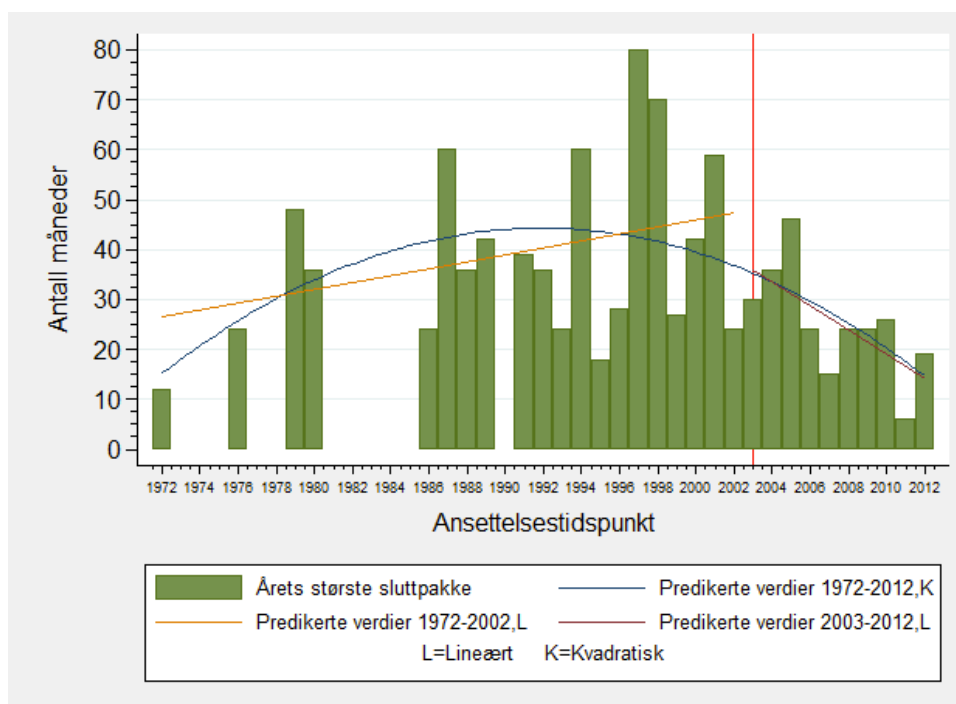
Videre sjekker vi signifikansen til *Ansettelsesåret* og *Oppsigelsesåret* når vi har kontrollert for de forklaringsvariablene det er naturlig å ha med, som også er signifikante. Modell 3 i tabell 2 (presentert innledningsvis) er den regresjonen med høyest forklaringsgrad justert for antall variabler. Både *Ansettelses-* og *Oppsigelsesår* er fortsatt signifikante. Variablene er like signifikante dersom vi også kontrollerer for *Kvinne* og *Ny jobb*. Det som er interessant er at ved å kontrollere for andre forklaringsvariabler, fører et år senere ansettelse til signifikant 2 måneder høyere antall måneder i sluttpakken. Siden koeffisienten gir forskjellig svar avhengig av om variabelen

¹⁴ Like sterkt korrelert med *Oppsagt etter lovendringen*

¹⁵ Jfr. tall fra Norges Handelshøyskole og AFF's lederundersøkelse (Grinde 2014).

er alene eller i en multippel regresjon, er dette vanskelig å tolke. Derimot understreker resultatene at vi må være forsiktige med hvordan vi tolker korrelasjonen med dummyvariabelen *Ansatt etter lovendringen*. Oppsigelsesåret er fortsatt signifikant negativt med 2,3 måneder, uavhengig av spesifisering. Ved å dele opp utvalget og kjøre regresjoner kun på toppledere som var ansatt (oppsagt) før eller etter lovendringen, ser vi at et år senere ansettelse fører til høyere antall måneder i sluttpakken uavhengig av spesifisering. Denne økningen er høyere for toppledere som er ansatt etter lovendringen enn før, en økning på 1,21 – 2,38 måneder avhengig av spesifisering i den multiple modellen. Ett år senere oppsigelse fører fortsatt til lavere antall måneder sluttpakke, en reduksjon som øker med 1,44 – 2,4 måneder etter lovendringen. Etter å ha delt opp utvalget er ikke funnene signifikante lenger.

Det er i snitt gitt 2,8 (1,5) sluttpakker hvert år før lovendringen og 5,5 (5) etter. Kravet om offentliggjøring av ytelser til ledende personer i alle norske aksjeselskaper kom i 1999 (Regnskapsloven §7-31). Informasjonen ble derfor lettere tilgjengelig, som kan være grunnen til økt antall sluttpakker i året. De mindre sluttpakkene drar ned gjennomsnittet, derfor har vi laget et histogram som viser den største sluttpakken hvert år:



Figur 6 - Oversikt over den største sluttpakken hvert år 1972-2012

I motsetning til figur 5 er grafen før lovendringen stigende. Fra figur 6 ser vi at årets største sluttpakke stiger før lovendringen og synker etter. Disse resultatene er ikke signifikante. I tabell 6 har vi laget univariate regresjoner med *Årets største sluttpakke* som avhengig variabel og *Ansatt etter lovendringen* og *Ansettelsesåret* som uavhengige:

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik	Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
Ansatt etter lovendringen	-14,44 **	(6,32)	Ansettelsesår	-0,25	(0,3)
Konstant	39,44	(3,65)	Konstant	530,5	(604,88)
Antall observasjoner		30	Antall observasjoner		30
Forklaringsgrad		0,1571	Forklaringsgrad		0,0234
Forklaringsgrad, justert		0,1269	Forklaringsgrad, justert		-0,0114

Tabell 8 - Univariat regresjon med *Årets største sluttpakke* som avhengig variabel

Å være ansatt etter 2003 reduserer årets største sluttpakke med 14,44 måneder. Modellen forklarer bare 15,71 % av variasjonen ($R^2 = 12,69\%$). *Ansettelsesåret* reduserer også antall måneder med sluttpakke, men denne forklaringsvariabelen er ikke signifikant.

Det kunne tenkes at bank- og finanskrisen, i henholdsvis 1990-1991 og 2008-2009, hadde negativ påvirkning på sluttpakkene. Disse årene skiller seg ikke ut verken i figur x eller x. Derfor har vi grunn til å tro at sluttpakkene ikke ble sterkt påvirket av krisene. Vi finner heller ikke en sammenheng med sysselsettingen ettersom den var stigende frem til 2001 (nav.no).

Vi har funnet ut at toppledere etter lovendringen får lavere antall måneder med sluttpakke, men å være ansatt/oppsagt et år senere gir også lavere antall måneder med sluttpakke. Det er vanskelig å si hva som påvirker hva. Vi kan dermed ikke forkaste hypotesen om at lovendringen ikke har hatt påvirkning på antall måneder med sluttpakke til toppledere. Vi kan likevel si med sikkerhet at sluttpakkene har blitt mindre, men om det skyldes lovendringen kan vi ikke si.

8.2.4 Sluttpakke og kjønn

Vi ønsker også å sjekke robustheten til dummyvariabelen *Kvinne* for å se om det er signifikant forskjell på sluttpakker til kvinner og menn, og om lovendringen har hatt noen innvirkning på dette. Hypotesene våre er:

H_0 : Det er ingen signifikant forskjell på sluttpakkene til kvinner og menn

H_{A5} : Kvinner får lavere antall måneder med sluttpakke enn menn

I utvalget vårt har vi 10 kvinner og 81 menn når vi ser bort ifra de sluttpakkene vi ikke har tilgjengelig tall for antall måneder¹⁶. At det er få kvinner kan forklares med at det er langt færre kvinnelige toppledere enn mannlige. Tall fra Norges Handelshøyskole og AFF's lederundersøkelse (Grinde 2014) viser forøvrig at det er en økning i kvinnelige toppledere. Andelen har gått fra 11 % i 2002 til 24 % i 2011. I oversikten vår er det 11 % kvinner, som kan være et representativt utvalg. Kvinner får i gjennomsnitt 12,8 (12,75) måneder sluttpakke, mens menn får i snitt 25,5 (24) måneder. Standardavviket til menn er betydelig høyere enn til kvinner, henholdsvis 15 mot 3,87. Under har vi laget en univariat tabell med dummyvariabelen *Kvinne* mot antall måneder sluttpakke:

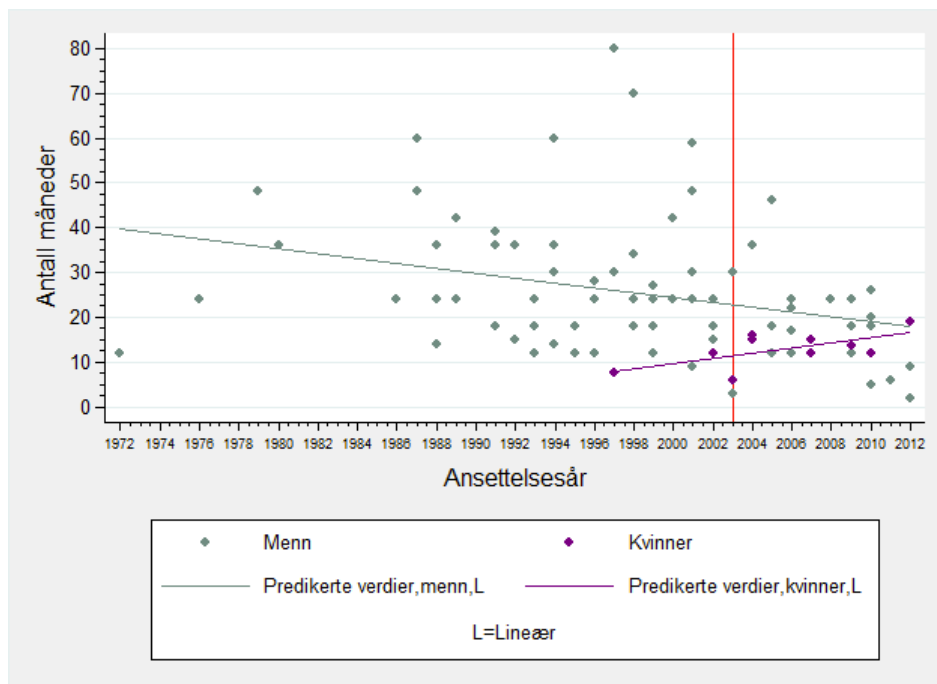
Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
Kvinne	-12,7 ***	(4,78)
Konstant	25,5 ***	(1,59)
Antall observasjoner		91
Forklaringsgrad		0,0734
Forklaringsgrad, justert		0,063

Tabell 9 - Univariat tabell med kvinne mot antall måneder sluttpakke

Å være kvinne reduserer sluttpakken signifikant med 12,7 måneder¹⁷. Modellen forklarer 7,34 % av variasjonen i antall måneder med sluttpakke ($R_j^2 = 6,3 \%$). Å være kvinne påvirker antall måneder negativt uansett om topplederen er ansatt før eller etter lovendringen, men den er bare signifikant dersom personen er ansatt før. Ved å se på topplederne som ble *oppsagt* før og etter lovendringen ser vi de samme resultatene, men da er koeffisienten til *Kvinne* bare signifikant etter lovendringen. Nedenfor vises utviklingen til kvinnelige toppledere som har fått sluttpakke etter når de ble ansatt.

¹⁶ I 2010 ble det gitt en sluttpakke på 12 måneder til to kvinner, derfor vises det bare 9 kvinner i figuren.

¹⁷ Med sluttpakken målt i kroner som avhengig variabel er *Kvinne* signifikant negativ (se vedlegg 26)



Figur 7 - Oversikt over antall måneder sluttpakke for kvinner og menn 1972 – 2012 etter ansettelsesår

Det ser ut som fordelingen over hvor mange måneder med sluttpakke kvinner og menn har fått over tid er avtakende for menn, mens økende for kvinner. Det interessant å se at forskjellen mellom kvinne og mann reduseres etter 2003, og ser ut til å nærme seg et normalnivå på 18 måneder¹⁸. En nedgang for menn etter 2003 kan forklares med at det nå gis det flere standardavtaler, hvor det er lite rom for forhandlinger. Med standardavtaler er det mindre forhandlinger ved oppsigelsen, og da spiller toppleders forhandlingsevne- og vilje en mindre rolle. Her viser forskning at det er store forskjeller mellom menn og kvinner. Fra studien til Babco et al. (2003) fant vi at menn forhandler 8-9 ganger så ofte som kvinner, og stiller seg oftere i en forhandlings situasjon. Dette gjelder kun ved forhandlinger på egne vegne. Menn har også et høyere ønske om å konkurrere enn kvinner. Dette kan forklare at mannlige toppledere som ble ansatt før 2003 har høyere sluttpakker enn kvinner som ble ansatt før 2003. Antall måneder med sluttpakke for kvinner er stigende hvert år.

Videre vil vi se om *Kvinne* fortsatt er signifikant negativ når vi kontrollerer for variabler det ikke er urimelig at har en påvirkning på koeffisienten til *Kvinner*. Tabell 9 viser de

¹⁸ NHO anbefaler 12 – 24 måneder (Lindeberg 2003)

signifikante kontrollvariablene i rekkefølge etter hvor mye de korrelerer med å være kvinne:

	Privat virksomhet	Ansatt etter lovendring	Ansettelsesår	Oppsigelsesår	År i virksomheten	År som toppleder	Alder ved oppsigelse
Kvinne	-0,42	0,30	0,27	0,26	-0,20	-0,12	0,08

Tabell 10 - Korrelasjoner kvinne

Det er forbundet høyere risiko til det å være ansatt i privat næringsliv enn offentlig virksomhet. Dette kan forklare den negative korrelasjonen mellom kvinner og privat. At det oftere er standardavtaler i det offentlige, samt at det er mindre konkurranse kan også være en forklaringer på hvorfor kvinner oftere velger offentlige virksomheter. Uansett bør vi være forsiktige med å tolke funnet med tanke på hvor få kvinner vi har i utvalget. Det er ikke sikkert de kvinnene vi har funnet er representative for kvinner som får sluttpakke og i hvert fall ikke kvinnelige topplederes valg av sektor. Den positive korrelasjonen med *Ansatt etter lovendringen* indikerer at flere kvinner med sluttpakke ble ansatt etter 2003 enn før. Det vises også av korrelasjonen med *Ansettelses-* og *Oppsigelsesår*. Negativ korrelasjon mellom kvinner og antall år i virksomheten og stillingen kan tyde på at ikke alle kvinner trives som toppledere. Likevel er det liten sannsynlighet for at dette er tilfellet, ettersom de kvinnene som velger å bli toppledere har valgt en annen karrierevei enn det som er tradisjonelt for kvinner. Ingen kvinner i utvalget har vært toppleder i mer enn 10 år (se vedlegg 7). Studier viser at kvinner og menn er like flinke i jobben, og kvinner forhandler like godt på virksomhetens vegne som menn. Derfor er funnet om at kvinner som får sluttpakke står kortere i stillingen enn menn som får sluttpakke vanskelige å tolke. Negativ korrelasjon med antall år i stillingen og positiv med alder ved oppsigelse kan tyde på at kvinner som mottar sluttpakke er eldre enn menn når de tiltrer som toppledere. Den positive korrelasjonen med alder kan også tyde på at det er de eldre kvinnene som forhandler seg til en sluttpakke. Det ser vi også ved at kvinnene i utvalget har alder mellom 47 – 60 år (se vedlegg 8). Ingen kvinnelige toppledere som var ansatt før 1997 eller oppsagt før 2001 fikk sluttpakke. Dette kan forklares med at det var færre kvinnelige toppledere før.

Dersom vi inkluderer kontrollvariabler i regresjoner med *Kvinne*, ser vi at koeffisienten fortsatt er negativ, men ikke lenger signifikant. Dette gjelder uavhengig av spesifisering i regresjonen. Modell 2 fra tabell 2 kontrollerer for kjønnsforskjeller, men forklaringsvariabelen er verken signifikant eller reduserer de andre variabelenes

signifikans. *Privat* korrelerer sterkt med *Kvinne* og blir ikke mindre signifikant av å kontrollere for kjønn, derfor har vi grunn til å tro at koeffisienten til *Kvinne* er signifikant negativ i en univariat regresjon mest fordi de fleste kvinnene i utvalget var ansatt i en offentlig virksomhet. Da kommer reduksjonen i antall måneder sluttpakke fra sektoren og ikke kjønn. Dette kan igjen ha sammenheng med det lave antallet kvinner i utvalget. Vi ser fortsatt en reduksjon i forskjellen på antall måneder med sluttpakke til menn og kvinner etter lovendringen. Siden denne differansen ikke er signifikant, bør vi være forsiktige med å tolke den. Likevel er det greit å merke seg at reduksjonen i forskjellen mellom kvinner og menn er mye større enn den vi så hos private og offentlige virksomheter før og etter 2003.

Funnene våre om at kvinner får mindre sluttpakke enn menn er ikke robuste, noe som kan ha sammenheng med antall kvinner i utvalget. Vi kan derfor ikke forkaste hypotesen om at det ikke er signifikant forskjell på sluttpakkene til kvinner og menn.

8.2.5 Alder ved oppsigelse

Det neste vi ønsker å teste er om alderen til toppledere har noe å si for sluttpakken.

H_0 : *Høyere alder ved oppsigelse påvirker ikke antall måneder med sluttpakke*

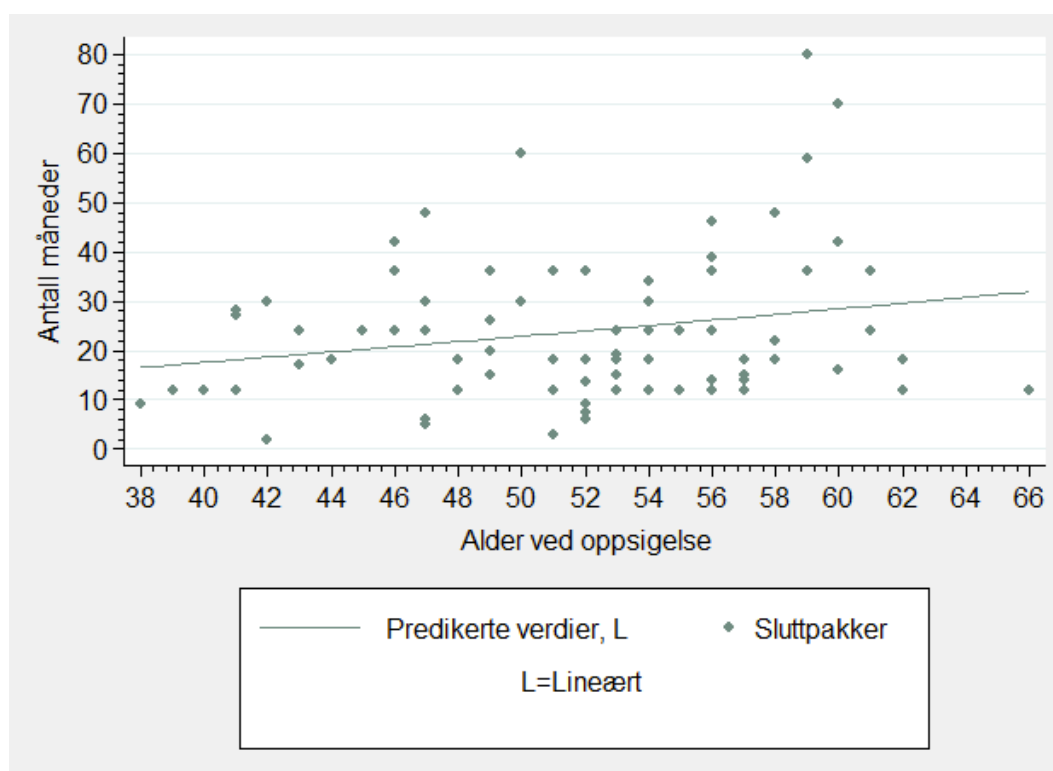
H_{A8} : *Høyere alder ved oppsigelse øker antall måneder med sluttpakke*

Den gjennomsnittlige alderen til topplederne som fikk sluttpakke var 51,8 (53) år, med et standardavvik på 5,86 år. Det er nesten 10 års forskjell fra pensjonsalderen til topplederne i børsnoterte selskaper fra studien til Randøy og Skalpe (2007) på 63 (62) år. At det er en differanse i pensjonsalder og alder ved sluttpakke er forståelig, men en differanse på 10 år likevel mye.

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
Alder ved oppsigelse	0,54 **	(0,26)
Konstant	-4,28	(13,6)
Antall observasjoner		91
Forklaringsgrad		0,0473
Forklaringsgrad, justert		0,0366

Tabell 11 - Univariat regresjon med antall måneder sluttpakke som avhengig og alder ved oppsigelse som uavhengig

Tabell 10 viser en univariat regresjon med antall måneder i sluttpakken som avhengig variabel og *Alder ved oppsigelse* som uavhengig. Koeffisienten er signifikant positiv med over et halvt år¹⁹. Dersom vi deler opp utvalget og ser kun på toppledere som er ansatt før og etter lovendringen øker *Alder ved oppsigelse* med 0,4 måneder før og 0,56 måneder etter, koeffisienten er bare signifikant etter lovendringen²⁰. Alder forklarer 4,73 % av variasjonen i antall måneder med sluttpakke ($R_f^2 = 3,66 \%$). Figur 8 nedenfor viser en oversikt over antall måneder med sluttpakke gitt alder ved oppsigelse:



Figur 8- Oversikt over antall måneder sluttpakke og alder ved oppsigelse

Økningen vi ser fra grafen indikerer at jo nærmere pensjonsalderen topplederen er, desto flere måneder får vedkommende i sluttpakke. Det kan ha sammenheng med at det kan være vanskeligere å få seg jobb nærme pensjonsalder, og toppleder blir kompensert for det. Det kan også ha sammenheng med jo eldre toppleder er, jo flinkere er toppleder til å forhandle til seg en høyere sluttpakke. Dette tror vi at gjelder både ved ansettelse og oppsigelse. Toppleder kan også ha større forhandlingsmakt ved høyere alder på

¹⁹ Med sluttpakken målt i kroner som avhengig variabel er ikke *Alder ved oppsigelse* signifikant (se vedlegg 26)

²⁰ Dersom vi deler opp etter oppsigelsestid øker sluttpakken med 0,89 måneder før og 0,54 måneder etter, fortsatt bare en signifikant økning etter 2003

grunnlag av ansiennitet og erfaring fra tidligere lederstillinger. Toppleder kan også ha en god avtale fra før som gir toppleder et bedre utgangspunkt ved forhandlinger.

Vi ønsker likevel å se om denne økningen er gjeldene dersom vi kontrollerer for forklaringsvariabler som kan ha påvirkning på koeffisienten til toppledere sin alder ved oppsigelse. Dette gjør vi på samme måte som de foregående variablene, ved å se hvilke som korrelerer mest med *Alder ved oppsigelse*:

	År som toppleder	År i virksomheten	Toppleder sa opp selv	Ansettelsesår	Privat virksomhet	Oppsigelsesår	Ansatt etter lovendring
Alder ved oppsigelse	0,40	0,34	-0,21	-0,18	-0,16	0,13	-0,09

Tabell 12 - Korrelasjoner med alder ved oppsigelse

Toppleders alder er sterkt korrelert med antall år han er i stillingen og virksomheten. Det kan forårsake skjevheter når vi måler påvirkningen alder har på antall måneder sluttpakke. Dette er fordi koeffisienten til *Alder ved oppsigelse* fanger opp variasjoner i år i stillingen og virksomheten istedenfor alderen. Altså at når det virker som et år eldre toppleder får høyere sluttpakke, er det egentlig et år ekstra i stillingen og/eller virksomheten som er grunnen til høyere sluttpakke. Det ser også ut til at færre eldre toppledere sier opp selv. Det kan ha sammenheng med at de yngre topplerne får nye jobbtillbud. Siden vi har informasjon om såpass få tilfeller må dette tolkes forsiktig. De fire siste korrelasjonene har vi allerede diskutert i de respektive kapitlene.

Alder ved oppsigelse er signifikant uavhengig av spesifisering. Dette gjør forklaringsvariabelen veldig robust. Ett år eldre ved oppsigelse gir 0,63 – 0,8 måneder høyere sluttpakke, avhengig av hvilken modell vi ser på. Dersom vi deler de multiple regresjonene i ansatt (oppsagt) før eller etter lovendringen, er *Alder ved oppsigelse* fortsatt signifikant positiv. Koeffisienten er 0,19 – 1,2 måneder lavere etter lovendringen enn før, avhengig av spesifiseringene i modellen og om toppleder er ansatt eller oppsagt før eller etter 2003. At ett år eldre toppleder har mindre effekt etter lovendringen kan være fordi det blir gitt flere standard avtaler, slik at toppleders forhandlingsmakt er begrenset. Standardavtalene kan være bedre jo eldre en toppleder er, som kan være grunnen til høyere antall måneder i sluttpakken for høyere alder. Som vi diskuterte tidligere kan de eldre topplerne være flinkere til å forhandle på sine egne vegne, noe som vil kunne øke sluttpakken.

På grunn av de robuste funnene, forkaster vi hypotesen om at alder ved oppsigelse ikke påvirker antall måneder med sluttpakke.

8.2.6 År som toppleder

Til slutt vil vi sjekke den siste forklaringsvariabelen som inngår i de tre hovedmodellene.

H_0 : *Antall år i jobben påvirker ikke antall måneder med sluttpakke*

H_{A7} : *Høyere antall år i jobben øker antall måneder med sluttpakke*

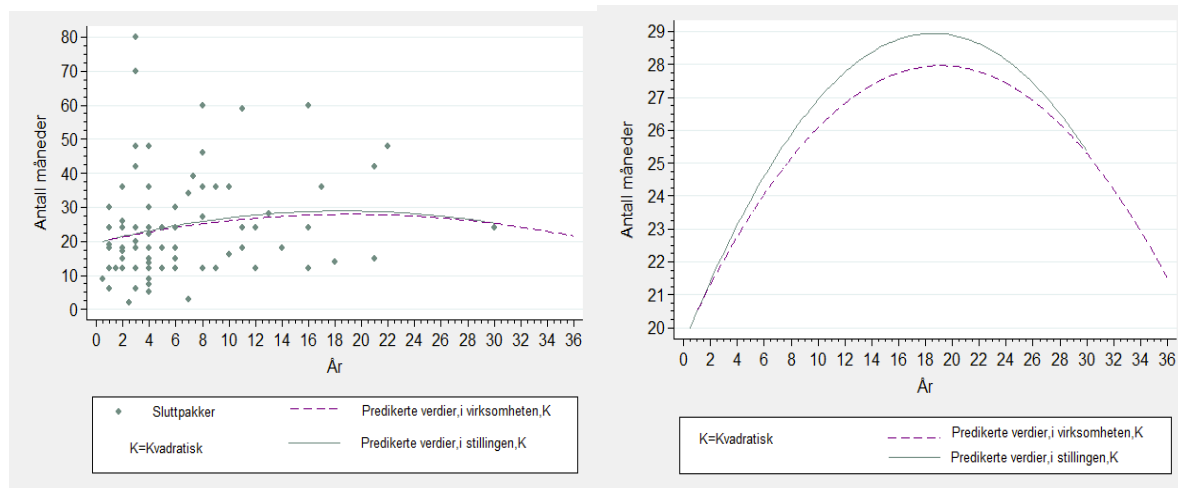
I utvalget vårt er gjennomsnittlig tid i stillingen 6,6 (4) år. Ved innhenting av denne dataen har vi vært nøye med å se på ansettelses- og oppsigelsesmåneden for å få så riktige estimater som mulig. Standardavviket er ganske høyt, 5,76 måneder. Tabellen under viser en univariat regresjon med antall måneder sluttpakke som avhengig variabel og antall år i stillingen som uavhengig:

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
År som toppleder	0,4	(0,27)
Konstant	21,42 ***	(2,34)
Antall observasjoner		91
Forklaringsgrad		0,0253
Forklaringsgrad, justert		0,0143

Tabell 13 – Univariat regresjon med antall måneder som avhengig variabel og antall år i stillingen som uavhengig

Fra tabell 13 ser vi at *År som toppleder* ikke er signifikant alene²¹. Dette gjelder også om vi utelukkende ser på toppledere ansatt før eller etter lovendringen. Nedenfor er en figur som viser variasjonen i antall måneder i sluttpakken og antall år i stillingen. Figur 9 viser et forstørret bilde av toppunktet fra figur 10.

²¹ Med sluttpakken målt i kroner som avhengig variabel er ikke *År som toppleder* signifikant, koeffisienten blir heller ikke signifikant ved å inkludere flere forklaringsvariabler (se vedlegg 26)



Figur 9- Oversikt over antall år som toppleder og antall måneder sluttpakke (0-80 måneder)

Figur 10- Oversikt over antall år som toppleder og antall måneder sluttpakke (0 – 29 måneder)

Figur 9 illustrerer stor variasjon i antall år som toppleder og antall måneder med sluttpakke. Det er en liten klynge nederst i venstre hjørne, men det er også tilfeller av toppledere som har sittet kortere og har fått høye sluttpakker, og toppledere som har sittet lenge som har fått lavere sluttpakker. Hvis vi ser på figur 10 ser det ut til at antall måneder i sluttpakken når et toppunkt ved 19-20 år. Dersom vi ser på effekten for toppledere som har sittet mindre enn 20 år i stillingen og mer enn 20 år i stillingen hver for seg, ser vi at antall år har positiv effekt frem til 20. Deretter har den negativ effekt. Ingen av effektene er signifikante. Årsaken til spredningen kan være at sluttpakker ikke er basert på antall år i stillingen, men skal kompensere for blant annet risikoen toppleder tar på seg ved å ta jobben. Det kan forklares med hva som var avtalt ved ansettelsen, uavhengig om de har reforhandlet avtalen ved oppsigelse. På ansettelsestidspunktet vet ikke topplederne hvor lenge de kommer til å sitte i stillingen, og kan heller ikke bruke det som forhandlingskort.

Det interessante med denne variabelen er at den blir signifikant når vi kontrollerer for *Ansettelses- og Oppsigelsesåret*. Fra Modell 3 ser vi at et år ekstra i stillingen fører til 1,79 måneder høyere sluttpakke. Denne koeffisienten blir mer signifikant og øker til 1,8 – 1,82, hvis vi også kontrollerer for *Kvinne* eller *Ny jobb*. I Modell 2 fra samme tabell ser vi derimot at et år ekstra i stillingen reduserer antall måneder i sluttpakken med 0,15, men dette er ikke signifikant.

På grunn av tvetydige resultater, og lite robuste koeffisienter, kan vi ikke forkaste hypotesen om at antall år i jobben påvirker ikke størrelsen på sluttpakker.

8.3 Andre forklaringsvariabler

I dette kapitlet ser vi på de forklaringsvariablene som ikke er med i hovedmodellene presentert i tabell 2. De vil ikke bli gjennomgått like grundig som variablene vi presenterte i forrige kapittel.

8.3.1 Nedbemanning

I utvalget vårt har vi bare informasjon om 5 av 106 toppledere i virksomheter som nedbemannet da de ga topplederen sluttpakke. De vi ikke har informasjon om har vi forutsatt at ikke nedbemannet. At *Virksomheten nedbemannet* er verken signifikant i en univariat regresjon eller i multippel, uavhengig av spesifikasjoner i de multiple. Vi har valgt å ikke gå nærmere inn på denne forklaringsvariabelen i den kvantitative analysen, men heller fokusere på den i den kvalitative hvor vi har bedre informasjon.

8.3.2 Sagt opp selv

Videre testet vi hypotesen H_{A10} , om toppledere som har sagt opp selv får lik sluttpakke som de som ble oppsagt:

H_0 : *Toppledere som har sagt opp selv får lik sluttpakke som de som ble oppsagt*

H_{A10} : *Toppledere som har sagt opp selv får mindre sluttpakke som de som ble oppsagt*

Vi har informasjon om 31 av 106 sluttpakker, hvor 20 har sagt opp selv og 11 ble sagt opp. 64,5 % av de vi har informasjon om har sagt opp selv, som er en høy prosent ettersom sluttpakker ikke skal gis til toppledere som går frivillig. Både før og etter lovendringen er det stor spredning i hvor mange måneder med sluttpakke de som sa opp selv fikk (se vedlegg 24). Tabell 14 viser effekten av å si opp selv på antall måneder sluttpakke:

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
Toppleder sa opp selv	-4,53	(4,06)
Konstant	24,9 ***	(1,7)
Antall observasjoner		91
Forklaringsgrad		0,0138
Forklaringsgrad, justert		0,0027

Tabell 14 - Effekten av å si opp selv på antall måneder sluttpakke

Ifølge regresjonen er sluttpakkene 4,53 måneder mindre for toppledere som sa opp selv, men koeffisienten er ikke signifikant. Modellen har 91 observasjoner fordi vi har forutsatt at de vi ikke har informasjon om har blitt sagt opp. Koeffisienten til dummyvariabelen *Sa opp selv* er ikke signifikant uansett hvilke forklaringsvariabler vi kontrollerer for. At vi det er få i utvalget vi har denne informasjonen om, kan være grunnen. Dette gjør at vi ikke kan forkaste hypotesen om at toppledere som sier opp selv får lik sluttpakke som de som blir oppsagt.

Det er viktig å trekke frem at selv om en toppleder oppgir utad at han sier opp selv er ikke dette nødvendigvis tilfellet. Både virksomheten og toppleder kan dra nytte av at toppleder oppgir at han sier opp selv. Det vil være positivt for toppleder fordi det å bli oppsagt kan svekke mulighetene til å få ny jobb og topplers ansikt utad. Dette kan virksomheten bruke for å redusere antall måneder med sluttpakke, i tillegg til avkortning mot ny inntekt.

8.3.3 År i virksomheten

Vi har også sett på om antall *År i virksomheten* har hatt betydning for antall måneder i sluttpakken, selv om vi ikke har noen hypotese på dette. Utvalget gir informasjon om 31 av 106. I de tilfellene hvor vi ikke visste hvor mange år toppleren hadde vært ansatt i virksomheten har vi benyttet det antall år han hadde hatt som toppleder. Koeffisienten til *År i virksomheten* er positiv i en univariat regresjon, men ikke signifikant. Det kommer ut fra tabell 15:

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
År i virksomheten	0,18	(0,18)
Konstant	22,36 ***	(2,28)
Antall observasjoner		91
Forklaringsgrad		0,0122
Forklaringsgrad, justert		0,0011

Tabell 15 - År i virksomheten

År i virksomheten er heller ikke signifikant i modeller med flere variabler, uansett spesifisering. Ett år ekstra i virksomheten gir lavere utslag på sluttpakken enn ett år ekstra som toppleder, henholdsvis 0,18 og 0,4 i univariate regresjoner²². Denne sammenhengen er ikke signifikant. Årsaken til sammenhengen kan være at topplederstillingen gir en sterkere forhandlingsposisjon enn antall år i stillingen. En annen årsak til at år i virksomheten gir mindre utslag kan være at toppleder har et tettere og bedre forhold til virksomheten, og dermed ikke ønsker å påføre ekstra kostnader fordi styret vil en annen retning. Toppleder går gjerne også frivillig hvis det er et tettere og bedre forhold, og får sluttpakke fordi det foreligger enighet og en god tone. Ettersom vi har gått ut ifra at de vi ikke har informasjon om begynte i virksomheten som toppledere, kan det ha kommet skjevheter ved store sluttpakker som ble gitt til toppledere som også har vært lenge i jobben, men at vi ikke har informasjon om dette. Dette kan ha ført til sammenhengen vi ser med at et år ekstra i virksomheten ikke fører til like stor påvirkning på sluttpakken som et år ekstra som toppleder. Med så få i utvalget må disse funnene bli tolket med forsiktighet.

8.3.4 Firmastørrelse

Fra utenlandsk litteratur ser vi at sluttpakkene øker med størrelsen på firmaet. Vi har valgt å se på firmastørrelsen målt i omsetning for å teste:

H_0 : *Størrelsen på firma i omsetning har ikke innvirkning på antall måneder sluttpakke*

H_{A2} : *Størrelsen på firma i omsetning øker antall måneder sluttpakke til toppleder*

I motsetning til de andre forklaringsvariablene i dette kapitlet, har vi informasjon om nesten alle firmastørrelsene. Snittet i utvalget har omsetning lik 45424,63 (7507). Standardavviket ligger ekstremt høyt, på 135043,9. En univariat regresjon med antall måneder sluttpakke som avhengig variabel og firmastørrelse i omsetning som uavhengig er presentert i tabellen nedenfor:

²² Som vi også ser i figur x(i stillingen) fra kapittel 8.2.6 *År som toppleder*

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
Firmastørrelse	-0,0000111	(0,0000132)
Konstant	26,26 ***	(1,86)
Antall observasjoner		63
Forklaringsgrad		0,0115
Forklaringsgrad, justert		-0,0048

Tabell 16 - Univariat regresjon med antall måneder sluttpakke som avhengig variabel og firmastørrelse (omsetning) som uavhengig variabel

Dersom firmaomsetningen går opp med 1 million kroner reduseres sluttpakken med 0,0111 måneder. Dette funnet er ikke signifikant. Firmastørrelse er heller ikke signifikant dersom vi inkluderer kontrollvariabler.

Dette er overraskende funn når tidligere forskning viser at for hver 10% virksomheten øker i størrelse (målt i inntekter eller aksjeverdi) øker lederlønningene med 1% (Lazear og Gibbs 2009). Årsaken til at vi ikke ser det samme her kan være at dette er en studie basert på amerikanske selskaper, hvor selskapene er betydelig større enn norske selskaper. Det er også viktig å merke seg at studien er på lønninger og ikke sluttpakker, men vil vi tro har en sammenheng. Likevel forventet vi at firmastørrelsen ville ha en større innvirkning enn våre funn viser.

Vi kan derfor ikke forkaste hypotesen om at størrelsen på firma har ikke innvirkning på antall måneder sluttpakke.

8.3.5 Avkortning

Videre har vi testet signifikansen til en avkortning av sluttpakken:

H_0 : En avkortning mot ny inntekt har ingen påvirkning på antall måneder med sluttpakke

H_{A9} : En avkortning mot ny inntekt øker antall måneder med sluttpakke

I utvalget vårt har vi informasjon om 28 toppledere som enten hadde avtale om avkortning mot ny inntekt eller ikke. Av de hadde 13,2 % avkortning mot ny inntekt og 13,2 % ikke avkortning. Dette kan tyde på at sluttpakken er både en sikkerhet for toppleder og en kompensasjon for "tort og svie".

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
Avkortet hvis ny jobb	4	(4,29)
Konstant	23,49 ***	(1,68)
Antall observasjoner		91
Forklaringsgrad		0,0097
<i>Forklaringsgrad, justert</i>		<i>-0,0014</i>

Tabell 17 - Avkortning mot ny inntekt

I tabell 17 ser vi at en avtale om avkortning mot ny inntekt øker sluttpakken med 4 måneder. Dette funnet er ikke signifikant. *Avkortning mot ny inntekt* er heller ikke signifikant i modeller med flere forklaringsvariabler. Det er ikke overraskende at en avkortning fører til høyere predikert sluttpakke, ettersom media mest sannsynlig har oppgitt den maksimale sluttpakken. På grunn av det lave antallet vi har informasjon om kan vi ikke si noe med sikkerhet. Av de som hadde avkortning fikk 57,14 % ny jobb. Av de som ikke hadde avkortning fikk 37,66 % ny jobb. At sluttpakken avkortet ved ny jobb korrelerer positivt med å få ny jobb, men ikke signifikant. Dette kunne tydet på at en avkortning ikke er relevant for toppledere når de velger å ta seg ny jobb, men den avkortet ikke mot alle type jobber som vi har regnet med i variabelen *Ny jobb*²³. Derfor kan vi ikke si om en avkortning fører til at topplederne skaffer seg en ny jobb like fort.

Vi kan ikke forkaste hypotesen om at en avkortning ved ny jobb ikke har noen påvirkning på antall måneder med sluttpakke.

8.3.6 Reforhandlinger

I dette kapittelet vil vi se om toppledere har reforhandlet avtalen ved oppsigelse etter lovendringen. Derfor har vi testet:

H_0 : *Toppledere etter 2003 forhandler avtalen ved oppsigelse*

H_{A4} : *Toppledere etter 2003 forhandler ikke avtalen ved oppsigelse*

For å teste hypotesen skal vi først se om de som startet etter 2003 endret avtalen ved oppsigelse. 21,43 % av de som startet før 2003 endret avtalen, mens 8,57 % av de som startet etter endret avtalen (se vedlegg 5). Vi har bare informasjon om 30 toppledere som enten reforhandlet avtalen ved oppsigelse eller ikke. Å ha endret avtalen har positiv

²³ *Ny jobb* inkluderer ny ansettelse, egenansettelse og styreverv

effekt på antall måneder med sluttpakke uansett om topplederen begynte i stillingen før eller etter 2003. Funnet er ikke signifikant. Hvis vi ser på når topplederen *sluttet* i stillingen så reforhandlet 20,69 % av de som ble oppsagt før avtalen, og 14,5 % av de som ble oppsagt etter (se vedlegg 4). Å reforhandle avtalen ved oppsigelse hadde positiv effekt på sluttpakken til toppledere som sluttet før 2003, men negativ etter. Fortsatt ikke signifikant. En reforhandling av avtalen hadde heller ikke signifikant effekt på antall måneder med sluttpakke dersom vi utførte regresjoner med flere kontrollvariabler. Ettersom vi bare har informasjon om en liten del av utvalget, er ikke funnene våre robuste. At en lavere andel toppledere reforhandlet avtalen etter 2003 kan være tilfeldige variasjoner i de 30 vi har informasjon om. Vi forkaster derfor ikke hypotesen om at toppledere etter 2003 reforhandler avtalen ved oppsigelse.

8.3.7 Ny jobb

Vi ville også se om det at topplederen hadde fått ny jobb påvirket sluttpakken. Her har vi informasjon om 31 av 106 toppledere. Totalt av de vi hadde informasjon om hadde 30 fått ny jobb²⁴, og 1 hadde ikke fått ny jobb. Selv om vi ikke fant informasjon om alle indikerer dette at toppledere ikke har problemer med å få seg ny jobb etter å ha mottatt sluttpakke. *Ny jobb* fører til 2,79 måneder høyere sluttpakke i univariat regresjon, men effekten er ikke signifikant. Dersom *Ny jobb* inkluderes i Modell 3 fra tabell 2, blir koeffisienten til *År som toppleder* mer signifikant, men *Ny jobb* har ingen signifikant påvirkning på sluttpakken. Skjevheten i informasjonen om hvor mange som har fått ny jobb kan ha oppstått fordi det er lettere å få informasjon om toppledere som har fått ny jobb ettersom dette er mer interessant å skrive om for media. De tar gjerne frem hvor stor sluttpakken var og hvor høy lønn topplederen fikk i den nye jobben.

8.3.8 Fraskrivelse av stillingsvernet

Det er ikke sikkert de som ble ansatt etter 2003 sa fra seg stillingsvernet, derfor har vi sett nærmere på hvor mange som fraskriver seg stillingsvernet.

H_0 : *Lovendringen har ikke ført til at toppledere fraskriver seg stillingsvernet*

H_{A3} : *Lovendringen har ført til at toppledere fraskriver seg stillingsvernet*

²⁴ "Ny jobb" inneholder *ny ansettelse, konsulentoppdrag og styreverv*

Av toppledere som ble oppsagt etter 2003, har vi bare informasjon om 10 toppledere sitt valg om å beholde eller fraskrive seg stillingsvernet.

Forklaringsvariabel	Koeffisient	Std.avvik
Fraskrevet stillingsvernet	1,45	(6,26)
Konstant	24,01 ***	(1,6)
Antall observasjoner		91
Forklaringsgrad		0,0006
Forklaringsgrad, justert		-0,0106

Tabell 18 - Fraskrivelse av stillingsvernet

Tabell 18 viser at å fraskrive seg stillingsvernet øker antall måneder i sluttpakken med 1,45. Dette er ikke signifikant, har svært liten forklaringsgrad og et høyt standardavvik relativt til størrelsen på koeffisienten. Å ha fraskrevet seg stillingsvernet er heller ikke signifikant når vi kontrollerer for andre variabler i multippel analyse. Vi ønsket også å undersøke om en fraskrivelse av stillingsvernet har signifikant påvirkning på antall måneder med sluttpakke. Siden vi bare har informasjon om 10 av observasjonene, velger vi å ikke gå nærmere inn på effektene til denne forklaringsvariabelen.

Vi kan derfor ikke forkaste hypotesen om at lovendringen har ført til at toppledere ikke fraskriver seg stillingsvernet.

8.4 Sammendrag kvantitativ analyse

Det er tre regresjonsmodeller som skiller seg ut. De tre variablene som forklarer mest av variasjonen i antall måneder sluttpakke er *Ansatt etter lovendringen*, *Privat* og *Alder ved oppsigelse*. De tre variablene utgjør Modell 1 og forklarer 31,18 % ($R^2_j = 28,8\%$) av variasjonen. At toppleder er ansatt etter lovendringen reduserer sluttpakken signifikant, men ikke når vi kontrollerer for året toppleder startet eller sluttet i stillingen. Om det er en årsak-virkning sammenheng mellom lovendringen og lavere antall måneder i sluttpakken er vanskelig å si noe om fordi *Ansettelses- og Oppsigelsesår* også påvirker antall måneder i sluttpakken negativt. Privat sektor ligger 10,47 – 12,11 måneder høyere i sluttpakke enn offentlig sektor, avhengig av spesifisering i modellen. Et år eldre ved oppsigelse gir toppleder 0,54 – 0,78 høyere antall måneder i sluttpakken, avhengig av hvilke kontrollvariabler som er inkludert i modellen. Både *Privat* og *Alder ved*

oppsigelse er signifikante både i univariate og multiple modeller. I Modell 2 har vi med kontrollvariablene *Kvinne* og *År som toppleder* i tillegg til variablene i Modell 1. Kvinner har signifikant lavere antall måneder med sluttpakke enn menn, men bare i en univariat regresjon. I Modell 2 forsvinner denne signifikansen. Koeffisienten til *Kvinner* er negativ uansett spesifisering. Antall *År som toppleder* øker antall måneder med sluttpakke. Koeffisienten er ikke signifikant i en univariat regresjon, men i modeller med flere forklaringsvariabler blir den signifikant positiv. Det ser vi både i Modell 2 og Modell 3. Modell 3 inkluderer Modell 1, *År som toppleder*, *Ansettelses-* og *Oppsigelsesår*. Det er Modell 3 som forklarer mest av variasjonen i antall måneder sluttpakke, men forklaringsgraden stiger bare til 37,54 % ($R^2_j = 33,07$ %).

Når det gjelder de andre forklaringsvariablene i analysen er ingen av de signifikante i en univariat regresjon eller i multiple regresjoner. Det kan ha en sammenheng med at vi har lite informasjon om de. Vi har bare informasjon om 5 av bedriftene nedbemannet eller ikke. Det er ingen signifikant forskjell i antall måneder sluttpakke for de som sier opp selv og de som blir oppsagt. Koeffisienten til antall *År i virksomheten* kan være sterkt påvirket av at vi la inn *År som toppleder* for topplederne vi ikke hadde informasjon om. Firmastørrelse er den vi har flest observasjoner på, men variabelen ser ikke ut til å ha noe innvirkning på antall måneder i sluttpakken. Vi kan ikke si noe om hvilken påvirkning en avkortning mot ny inntekt har for antall måneder i sluttpakken, fordi funnene er lite robuste. Det samme gjelder endringer i reforhandling ved oppsigelse etter lovendringen og om styret får toppledere til å fraskrive seg stillingsvernet. *Ny jobb* har heller ingen påvirkning på antall måneder i sluttpakken, men ved å inkludere den i Modell 3, blir koeffisienten til *År som toppleder* mer signifikant.

9. Kvalitativ analyse

Denne delen av utredningen er en gjennomgang av den kvalitative analysen basert på dybdeintervjuer med tidligere toppledere som har mottatt sluttpakker (se vedlegg 1-3). Først har vi sett på ulike egenskaper ved topplederne som ønsket å stille til intervju. Som nevnt er disse intervjuene anonyme, derfor har vi ikke gått inn på egenskaper som kan gjøre at besvarelsene kan bli sporet tilbake til de ulike intervjuobjektene.

Vi vil diskutere ulike elementer i forhold til sluttpakker fra intervjuene, som vi har diskutert opp mot teori og empiri. Disse elementene er lovendringens betydning for størrelsen på sluttpakker, antall måneder med etterlønn, forhandlingsforhold mellom styret og toppleder, forhandlingsmakt, avkortning for ny inntekt, medias fremstilling av sluttpakker, toppleders risiko, saklig begrunnelse ved oppsigelse, nedbemanning, toppleders autoritet og innsats.

9.1 Intervjuobjektene

Som tidligere nevnt har vi gjennomført 13 dybdeintervjuer med tidligere toppledere som har mottatt sluttpakke. Dette er toppledere som er ansatt både før og etter lovendringen, hvor noen har fraskrevet seg stillingsvernet og noen har beholdt det. Dette gjør at vi får synspunkter fra flere vinkler. Her har vi delt dem inn i fem ulike grupper (se figur 11).

Vi har valgt å se på ulike forklaringsvariabler for sluttpakker hos topplederne som stilte til intervju. Ved å bruke gjennomsnittet og median av egenskapene vil vi sammenligne dette med den kvantitative analysen. Vi vil se om de som stilte til intervju er representative for utvalget vi fant i den kvantitative analysen. De egenskapene vi har valgt å se på er når de har blitt ansatt og oppsagt, og om de har fraskrevet seg stillingsvernet. Antall måneder med sluttpakke, samt sluttpakkens størrelse er viktig å sammenligne. Videre vil vi se på alder da de mottok sluttpakke og alder i dag, samt om sluttpakken ble redusert ved ny inntekt. Det er også interessant å se om de fikk sluttpakke fra privat eller offentlig virksomhet.

Da vi sendte ut forespørsel om intervju hadde vi ingen påvirkning på hvor mange som kom til å svare, eller om dette var toppledere som var ansatt før eller etter lovendringen. Totalt i utvalget har vi 66 % som var ansatt før lovendringen og 34 % som var ansatt etter. Av intervjuobjektene var det 62 % som var ansatt før lovendringen. 31 % av alle intervjuobjektene ble oppsagt før lovendringen. Totalt var det 38 % som hadde fraskrevet seg stillingsvernet. Figur 23 viser fordelingen mellom de 5 ulike gruppene:



Figur 11 - Gruppering av intervjuobjekter

77 % av de som svarte hadde fått sluttpakke fra privat virksomhet. Den gjennomsnittlige alderen til intervjuobjektene var 60 år, mens den gjennomsnittlige alderen til topplederne i oversikten på tidspunktet de mottok sluttpakken var 52,7 år. Dette er 0,9 år høyere enn alderen til topplederne i oversikten fra den kvantitative analysen.

Gjennomsnittlig antall år de hadde i stillingen som de mottok sluttpakke for var 8,3 år, som er 1,7 år lengre enn utvalget fra kvantitativ analyse. Sluttpakkene for topplederne var i snitt 22,8 måneder. Dette er 1,3 måneder lavere enn gjennomsnittet i oversikten. Median for sluttpakkene i antall måneder til intervjuobjektene var 24 måneder, som er 2 måneder mer enn oversikten. I kroner var median for sluttpakken ekskludert pensjon kr 4 000 000 i gjennomsnitt, altså kr3 659 500 lavere enn medianen i kvantitativ analyse. Inkludert pensjon var media for sluttpakkene kr 10 080 000, som er kr 1 852 530 høyere enn medianen i kvantitativ analyse. 41,7 % av topplederne vi intervjuet hadde en avtale hvor sluttpakken ble avkortet mot ny inntekt, som er vesentlig høyere enn hele utvalget i kvantitativ analyse på 13,2 %. Derfor tror vi at intervjuobjektene er representative for resten av topplederne.

9.2 Elementer i forhold til sluttpakker

I dybdeintervjuene spurte vi topplederne om deres meninger om ulike aspekter ved sluttpakker generelt. I dette kapittelet vil vi sammenligne svarene de ga med deres egen sluttpakke. Vi vil også sammenligne svarene med den kvantitative analysen av sluttpakker i Norge.

9.2.1 Endring av størrelsen på sluttpakkene etter lovendringen i 2003

Én av topplederne kommenterte at sluttpakkene har blitt mer moderate etter 2000-tallet. Majoriteten av topplederne hadde ikke fulgt med på hvordan sluttpakker har utviklet seg etter lovendringen i 2003 og synes derfor dette var vanskelig å kommentere. 5 av topplederne mente at de ikke kunne se at lovendringen har hatt noen effekt på størrelsen på sluttpakkene. Årsaken til dette var at de mente toppledere i praksis ikke hadde stillingsvern før lovendringen. På den måten gjenspeiler lovendringen kun det som ble praktisert før den ble inngått, og dermed ikke hatt den effekten som var tiltenkt. Videre ble det påpekt at Norge bare har nærmet seg de vilkår som ligger for toppledere i utlandet, uavhengig av lovendringen.

"Hvilket retning tror du sluttpakkene har endret seg etter lovendringen?"

Sluttpakkene har økt	1
Sluttpakkene er uendret	5
Sluttpakkene har blitt redusert	1
Usikker	6

Tabell 19 - Hvilken retning de tror sluttpakkene har endret seg etter lovendringen

Størrelsen på sluttpakken kan være gitt i antall måneder med etterlønn eller i antall kroner. Dette var ikke spesifisert i spørsmålet, og kan derfor tenkes at det er antall kroner topplederne referer til.

9.2.2 Antall måneder med etterlønn

Topplederne som ble ansatt og oppsagt før 2003 mente enten at en toppleder burde få samme antall måneder med etterlønn som de selv fikk, eller at de var usikker. De som var ansatt før lovendringen og oppsagt etter, uten stillingsvern, mente at en toppleder burde få det samme som de selv fikk, eller mer. Topplederne med stillingsvern mente de burde få det samme som de selv fikk eller var usikker. For de som var ansatt etter lovendringen mente de med stillingsvern at antall måneder med etterlønn burde ligge i et intervall mellom det de selv fikk pluss 6-12 måneder. Topplederne med stillingsvern var usikre.

I snitt mente topplederne at antall måneder med etterlønn burde ligge i intervallet 12-36 måneder. Gjennomsnittet for de som svarte var 23,5 måneder, og median var 24 måner. Det er interessant at medianen til toppledere og median for hva de mener toppledere burde få er begge 24 måneder. Forklaringsvariabler for antall måneder etterlønn mente topplederne var antall år i stillingen, bransje, geografisk lokalisering og alder.

"Hvilke tanker har du om hvor mange måneder etterlønn en toppleder burde få?"

Antall måneder etterlønn en toppleder burde få	
Intervall	12 - 36 måneder
Gjennomsnitt	23,5 måneder
Median	24 måneder

Tabell 20 - Antall måneder etterlønn en toppleder burde få

Tidligere studier har vist at norske toppledere i børsnoterte selskaper hadde i avtale om etterlønn ved en eventuell oppsigelse i gjennomsnitt 13 måneder, og median var 12 måneder²⁵. Vi ser her at topplederne mener at antall måneder burde være høyere enn det toppledere hadde avtale om.

9.2.3 Pensjonsavtalen i sluttpakken

Alle topplederne mente pensjonsavtalen var en viktig del av ansettelsen. Her var det størst forskjell mellom de som var ansatt i offentlig og privat virksomhet. Det kan være fordi de opererer med ulike pensjonsordninger. Pensjonen var like viktig for de som nærmer seg pensjonsalder da de fikk sluttpakke som de som hadde mange år igjen i arbeidslivet. Flere påpekte at det som var viktig for dem var å få de samme betingelsene ved ansettelsen som hos tidligere arbeidsgiver, både med tanke på lønn og pensjon. Det var viktig å ha en god pensjonsavtale som sikret toppleder opptjent pensjon i tilfelle det var vanskelig å få ny jobb i ettertid.

²⁵ Det er viktig å bemerke at dette er de månedene som var avtalt, og det er ikke sikkert at det er det samme antall måneder som de faktisk fikk ved oppsigelse

Topplederne hadde ulike avtaler om pensjon, som følge av ulike pensjonsreformer og individuelle avtaler. Noen hadde ordinær pensjonsavtale, som innskuddsbasert pensjonsordning. Andre hadde mer lukrative pensjonsavtaler der de fikk full opptjent pensjon selv om de ikke hadde jobbet lenge nok for å oppfylle kravene til det.

9.2.4 Er det fortsatt forhandlinger rundt sluttpakken selv om de har fraskrevet seg stillingsvernet?

"Forhandlet du til deg en høyere sluttpakke enn det som var avtalt da du ble ansatt?"

	Ja	Nei	Usikker
Toppledere som ble ansatt og oppsagt før 2003		4	
Toppledere som ble ansatt før og oppsagt etter 2003 - uten stillingsvern		2	
Toppledere som ble ansatt før og oppsagt etter 2003 - med stillingsvern	1	1	
Toppledere som ble ansatt etter 2003 - uten stillingsvern		2	1
Toppledere som ble ansatt etter 2003 - med stillingsvern	1	1	

Tabell 21 - Antall toppledere som reforhandlet avtalen ved oppsigelse

Topplederne som både var ansatt og oppsagt før lovendringen reforhandlet ikke seg til en bedre sluttpakke. De trodde heller ikke det ville vært noe forskjell dersom de var ansatt etter lovendringen. De som var ansatt før endringen, men valgte å beholde stillingsvernet fikk enten lavere sluttpakke, eller valgte å ikke reforhandle seg til en bedre sluttpakke. En av topplederne, som var ansatt før og oppsagt etter lovendringen, reforhandlet til seg en høyere sluttpakke. Den andre som reforhandlet seg til en høyere sluttpakke var ansatt etter lovendringen. Begge topplederne hadde ikke fraskrevet seg stillingsvernet. En av topplederne mente det ikke var rom for forhandlinger siden det allerede var inngått en avtale om etterlønn ved ansettelse, og toppler hadde da fraskrevet seg stillingsvernet. En av topplederne, som hadde fraskrevet seg stillingsvernet, fikk bedre sluttpakke enn avtalt ved ansettelse fordi styret ikke ville vedkjenne seg den opprinnelige avtalen.

Det er vist ved tidligere studier at det er forskjell på menn og kvinners villighet til å forhandle. Vi har valgt å ikke opplyse om topplederne er menn eller kvinner av konfidensielle hensyn, men vi ser at det er svært få som forhandler, uavhengig av kjønn og fraskrivelse av stillingsvern.

9.2.5 Forhandlingsmakt for toppledere som beholder stillingsvernet

En av årsakene til lovendringen var at det var registrert en økning i bruken av stillingsvernet for toppledere i forhandlinger med styret for å øke sluttpakken. Derfor stilte vi topplederne spørsmålet om de synes det er riktig av toppledere som beholder stillingsvernet, å bruke forhandlingsmakten mot virksomheten for å bedre sluttpakken. Her var det veldig individuelt hva topplederne mente var riktig, det var ingen sammenheng med de som hadde stillingsvern og de som fraskrev seg stillingsvernet. Noen av topplederne mente det ikke er riktig av topplederne å bruke denne forhandlingsposisjonen, spesielt ikke som negativ forhandlingsmakt. Andre påpekte at dersom partene er likestilt ved forhandlingen er det greit at toppleder bruker stillingsvernet dersom styret har like stor forhandlingsmakt. Det ble også nevnt at dette skjer i større grad i statlige virksomheter enn i det private næringslivet. De mente at en toppleder ikke skal ha urimelig stor kompensasjon, men samtidig skal de ikke oppleve å bli oppsagt og ansatt akkurat som det passer styret.

Det som kan svekke forhandlingsposisjonen til styret er at toppleder er valgt før forhandlingene starter, og da vet toppleder at han er den beste kandidaten. Dette øker forhandlingsmakten til toppleder. Det er også funnet klare forskjeller i villigheten til å forhandle for menn og kvinner. Tidligere studier viser at menn forhandler 8-9 ganger så ofte som kvinner når det gjelder lønn. Siden det har vært en økning i andel kvinnelige toppledere kunne det ha ført til at det er mindre forhandlinger rundt sluttpakker de siste årene. Økningen er likevel ikke stor nok til å forklare hele nedgangen i forhandlingene.

9.2.6 Avkortning mot ny inntekt

Det var ulike meninger om sluttpakken bør avkortes dersom toppleder får ny inntekt i etterlønsperioden. Det kan diskuteres hva som faller under betegnelsen "ny inntekt", men ut ifra intervjuene betegner de fleste virksomheter et nytt ansettelsesforhold som grunnlag for avkortning. Inntekter fra styreverv og konsulentoppdrag regnes ikke som nytt ansettelsesforhold, og derav ingen avkortning mot inntekt.

De mente at det var avhengig av om etterlønn skulle være et sikkerhetsnett for toppleder før vedkommende får seg ny jobb, eller en kompensasjon for "tort og svie".

Noen mente det var en kompensasjon for at de har sagt fra seg en rettighet, da altså stillingsvernet. Andre mente det var avhengig av hvor lenge du har sittet i stillingen, og om du har sagt opp selv eller blitt oppsagt av styret.

Likevel mente de fleste at en toppleder ikke blir svertet i arbeidsmarkedet av oppmerksomheten fra media, og at det dermed ikke er så vanskelig for en toppleder å få en ny stilling (dersom vedkommende ønsker det) etter å ha mottatt sluttpakke.

Det som er interessant er at av de 8 topplederne som ikke fikk avkortet sluttpakke mente 3 av dem at den burde avkortes og 3 at den *ikke* burde avkortes. 2 av topplederne var usikre. 3 av 4 toppledere som fikk avkortet sin sluttpakke mente også at den burde det. Den siste var usikker. For en av topplederne er det ukjent om hadde avtale om avkortning eller ikke, men mente at den burde avkortes. Kun de som ikke fikk avkortning av sluttpakke mente det motsatte av det dem selv fikk. Ingen av de som fikk avkortning mente den ikke burde avkortes.

Toppleders avtale	Hva toppleder mente	Antall
Ikke avkortning	Avkortning	3
Ikke avkortning	Ikke avkortning	3
Ikke avkortning	Usikker	2
Avkortning	Avkortning	3
Avkortning	Ikke avkortning	0
Avkortning	Usikker	1
Ukjent	Avkortning	1

Tabell 22 - Avkortning mot ny inntekt

9.2.7 Medias fremstilling av sluttpakker og betydning av dette i arbeidslivet

Topplederne mente at medias fremstilling av sluttpakker var veldig skjev og negativ. Det ble trukket frem at det er styret som har ansvaret og at det er de som gir toppleder sluttpakke, derfor mente de fleste at det blir feil at topplederen er den som blir svertet. Media spiller på aspekter som misunnelse og grådighet ved at toppledere får høy lønn, i tillegg til store summer i sluttpakker. Videre ble det sagt at sluttpakker er godt stoff for media, og at de sikkert selger flere aviser ved å skrive negative omtaler om sluttpakker.

Media reflekterer den som kommer til orde, derfor mente flere at nyhetssaker fort kunne bli veldig unyansert.

Likevel mente de at toppledere generelt at de som blir omtalt i media om sin sluttpakke ikke blir svertet i arbeidsmarkedet. Ved negativ omtale blir de kanskje svertet for allmennheten, men ikke for en ny arbeidsgiver. Topplederne vi intervjuet har enten fått jobb i ettertid eller valgt selv å ikke ta på seg et nytt ansettelsesforhold. De mente medias omtale ikke har hatt noe påvirkning for deres posisjon i arbeidsmarkedet i ettertid. Dette kan ha hatt en innvirkning på deres ønske om å stille til intervju.

9.2.8 Sluttpakker og topplers risiko

”Synes du sluttpakken rettferdiggjorde risikoen du tok på deg?”

	Ja	Nei	Usikker	Ikke svart
Toppledere som ble ansatt og oppsagt før 2003	3	1		
Toppledere som ble ansatt før og oppsagt etter 2003 - uten stillingsvern	1	1		
Toppledere som ble ansatt før og oppsagt etter 2003 - med stillingsvern	2			
Toppledere som ble ansatt etter 2003 - uten stillingsvern	1		1	1
Toppledere som ble ansatt etter 2003 - med stillingsvern			1	1

Tabell 23 - Antall topplerne som synes sluttpakken rettferdiggjorde risikoen

Topplederne visste at det var en risiko ved å ta stillingen, ettersom de kunne bli bedt om å gå på dagen. De som var ansatt og oppsagt før lovendringen synes sluttpakken rettferdiggjorde risikoen de tok på seg. Dette gjorde også topplerne som var ansatt etter lovendringen, eller som var ansatt før, men sa ifra seg stillingsvernet etter lovendringen. Én av topplerne som valgte å fraskrive seg stillingsvernet ved lovendringen synes ikke sluttpakken rettferdiggjorde risikoen, samt én av topplerne som var ansatt og oppsagt før lovendringen. Topplerne som beholder stillingsvernet kan tenkes å ha større mulighet til å forhandle seg til en sluttpakke ved oppsigelse, som i større grad gjenspeiler risikoen de har tatt på seg. De som inngår en avtale om sluttpakke ved ansettelse, og fraskriver seg stillingsvernet, har mindre mulighet til dette fordi de ikke vet risikoen, eller hvor krevende jobben blir. Likevel ser vi at de fleste

topplederne har mottatt sluttpakke som de synes gjenspeiler risikoen. Dette kan igjen være grunnet utvalgsskjevheter som at de som har stilt til intervju ikke har følt seg urettferdig behandlet.

9.2.9 Retten på "saklig begrunnelse" ved oppsigelse

Vi spurte topplederne om de synes styrer misbruker forhandlingsmakten de har ovenfor topplederne ved å si de opp uten "saklig begrunnelse". Det var ingen forskjell mellom meningene til de med og uten stillingsvern, og om de var ansatt eller oppsagt før eller etter lovendringen. Alle mente at forholdet mellom styret og en toppleder er basert på tillit. Dersom det ikke foreligger tillit må et styre ha rett til å si opp toppleder.

Virksomheten, og styret, trenger en toppleder som fungerer. Det er dette toppleder får kompensasjon for i form av sluttpakke. At begrepet "saklig begrunnelse" har en annen betydning for toppledere enn for vanlige ansatte var også nevnt. Dette stemmer med rettspraksis sin tolkning av saklig begrunnelse for toppledere ved oppsigelse.

Toppledere har et svakere stillingsvern enn vanlige arbeidstakere, og det skal dermed mindre til for at det foreligger en saklig begrunnelse for oppsigelse av toppleder. Kun én av topplederne synes styrer kan misbruke forhandlingsmakten de har ovenfor toppleder ved å si opp uten saklig begrunnelse.

9.2.10 Sluttpakker og nedbemanning

Media spiller ofte på det moralske aspektet når en virksomhet nedbemanner samtidig som toppledere mottar sluttpakke. Derfor synes vi det kunne være interessant å se hva topplederne mente om en slik situasjon. I intervjuene var det enighet om at de to tingene måtte skilles fra hverandre. De mente det var viktig å se på årsakene til nedbemanningen, og dårlig ledelse trengte ikke være en av disse. I tillegg blir toppledere i noen sammenhenger ansatt for å nedbemanne, og da mente flere at det ville være et dårlig argument for at en toppleder ikke skal motta sluttpakke i en slik situasjon.

Kun et intervjuobjekt mottok sluttpakke samtidig som virksomheten nedbemannede²⁶.

²⁶ Nedbemanning har positiv effekt på antall måneder, men bare signifikant på de som sluttet etter lovendringen (se vedlegg 6)

9.2.11 Har en fraskrivelse av stillingsvernet gjort toppleders stilling mindre autoritær i forhold til styret?

"Tror du toppleders stilling blir mer eller mindre autoritær dersom han fraskriver seg stillingsvernet?"

	Ja	Nei	Ikke svart
Toppledere som ble ansatt og oppsagt før 2003		4	
Toppledere som ble ansatt før og oppsagt etter 2003 - uten stillingsvern		1	1
Toppledere som ble ansatt før og oppsagt etter 2003 - med stillingsvern		2	
Toppledere som ble ansatt etter 2003 - uten stillingsvern		2	1
Toppledere som ble ansatt etter 2003 - med stillingsvern		2	

Tabell 24 - Antall toppledere som synes toppleders stilling ble mindre autoritær ved fraskrivelse av stillingsvernet

Intervjuobjektene mente at topplerer ikke ble mindre autoritær av å fraskrive seg stillingsvernet. Topplererne mente det hadde noe å gjøre med enkeltpersonens personlighet, gener og erfaringer. Samtlige var klare på at stillingsvernet ikke har sammenheng med ledelse eller atferd.

Her kan det være intervjuobjektene har tenkt at spørsmålet gjaldt at toppleders autoritet ble svekket i forhold til de ansatte i virksomheten, og ikke styret, som følge av at vi ikke forklarte begrepet godt nok under intervjuet. Det kan også være at vi har tolket lovendringen feil. Som tidligere nevnt finnes det ulike former for autoritet. Her kan topplererne ha tolket det som karismatisk autoritet, altså den som avhenger av personlige egenskaper hos topplerer. I lovendringen kan de ha henvist til den legale og rasjonelle autoriteten som følger med stillingen. Dette er som følge av svak begrepsvaliditet. Likevel kan det virke som om alle topplererne har tolket spørsmålet på samme måte, ut ifra at vi har stilt dem spørsmålet likt.

9.2.12 Har en avtale om sluttpakke hatt betydning for lederens innsats?

"Synes du sluttpakken var rettferdig i forhold til din innsats i bedriften?"

	Ja	Nei	Usikker
Toppledere som ble ansatt og oppsagt før 2003	2		2
Toppledere som ble ansatt før og oppsagt etter 2003 - uten stillingsvern		1	1
Toppledere som ble ansatt før og oppsagt etter 2003 - med stillingsvern	2		
Toppledere som ble ansatt etter 2003 - uten stillingsvern	1		2
Toppledere som ble ansatt etter 2003 - med stillingsvern			2

Tabell 25 - Antall toppledere som synes sluttpakken var rettferdig i forhold til sin innsats i virksomheten

Flere av toppledere som beholdt stillingsvernet synes sluttpakken var rettferdig i forhold til sin innsats i virksomheten. Det ble nevnt fra en av topplederne at sluttpakken var for generøs i forhold til innsatsen. Topplederen som ikke synes sluttpakken var rettferdig i forhold til sin innsats hadde fraskrevet seg stillingsvernet. Kun én av toppledere som hadde fraskrevet seg stillingsvernet synes den var rettferdig i forhold til innsatsen. Vi ser at flere er usikre på om sluttpakken stod i forhold til innsatsen. Det kan være fordi det er en subjektiv vurdering, og avhenger av hvem som måler den. Er det styret, eller toppleder, som skal vurdere toppleders innsats? Ingen av topplederne mente at en avtale om sluttpakke hadde påvirkning på sin innsats i virksomheten. Det ble trukket fram at sluttpakker ikke har som hensikt å virke motiverende for toppleder til å gjøre en bedre jobb. Dette strider i mot hva Steinar Holden (2007) mente om toppledere som fraskrev seg stillingsvernet. Han mente at de hadde større insentiver til å tjene eierens interesser. Har man fraskrevet seg stillingsvernet så har man også en avtale om etterlønn, som kan tilsi at den skal motivere toppleder til å gjøre en bedre innsats for virksomheten.

9.4 Sammendrag kvalitativ analyse

De fleste topplederne mente at lovendringen ikke hadde hatt noe effekt på størrelsen på sluttpakker. Antall måneder etterlønn mente de burde ligge mellom 12 og 36 måneder. Gjennomsnittet var 23,5 måneder, og median 24 måneder. Pensjonsavtalen så de på som viktig på ansettelsestidspunktet. En toppleder som beholder stillingsvernet forhandler ikke mer med styret ved oppsigelse enn en som fraskriver seg stillingsvernet.

Det kommer frem i intervjuene at toppledere i praksis ikke har noe stillingsvern, og at fraskrivelse skjer automatisk ved ansettelse selv om det ikke foreligger en juridisk avtale om det. Her er det tydelig at intervjuobjektene ser på en "gentleman's agreement" som en bindende avtale uavhengig om den er bindende etter lovverket. Toppledere som bruker stillingsvernet mot virksomheten for å bedre sluttpakken var veldig individuelt, men få synes det var greit av toppleder å gjøre dette. Flertallet mente at den burde avkortes. Om denne burde avkortes ved ny inntekt var i noen tilfeller avhengig hva topplederne selv hadde hatt i sin sluttpakke. Medias fremstilling av sluttpakker var

ifølge topplederne feil, men det påvirker ikke toppledernes posisjon i ettertid. Majoriteten av topplederne synes sluttpakken rettfærdiggjorde risikoen de tok på seg. At et styre kan si opp en toppleder uten "saklig begrunnelse" var greit for de fleste siden det handler om et tillitsforhold. Alle var enig i at sluttpakker og nedbemanning må skilles fra hverandre. En avtale om sluttpakke har ingen påvirkning på topplederens innsats eller autoritet. Det er usikkert om topplederne tolket det som autoritet i forhold til styret, eller autoritet i forhold til andre ansatte siden vi ikke presiserte dette i intervjuene.

10. Drøfting av funn

Virkninger av lovendringen

Alder ved oppsigelse, sektor og om toppleder har blitt ansatt etter lovendringen ser ut til å forklare det meste av variasjonen i antall måneder med sluttpakke. Topplederens alder og om han er ansatt i privat eller offentlig virksomhet er robuste uavhengig av hvilke forklaringsvariabler vi kontrollerer for. At toppleder er ansatt etter lovendringen reduserer sluttpakken signifikant, men ikke når vi kontrollerer for når topplederen startet og/eller sluttet i stillingen. Ansettelses- og oppsigelsesåret er signifikante i regresjoner med kontrollvariabler, inkludert å være ansatt etter lovendringen. Dette funnet er vanskelig å tolke. Etersom det å være ansatt etter lovendringen, ansettelsesåret og oppsigelsesåret er sterkt korrelert, er det vanskelig å vite hvem av forklaringsvariablene som fører til reduksjonen i antall måneder sluttpakke. Alle tre kan ha ført til reduksjonen, men det kan også tenkes at en av variablene er signifikant fordi den korrelerer sterkt med en annen. Antall år som toppleder blir signifikant når vi kontrollerer for om topplederen er ansatt etter 2003, alder, sektor, ansettelsesår, oppsigelsesår og kjønn eller at toppleder har fått ny jobb.

Det var jevnt fordelt mellom toppledere fra private og offentlige virksomheter i datasettet, hvor 62 % fikk sluttpakke fra private selskaper. I privat sektor var det gjennomsnittlig gitt 29 (24) måneder med sluttpakke. For offentlig sektor lå

sluttpakkene i gjennomsnitt på 16,9 (14) måneder. Dersom vi så på hele utvalget ga offentlig sektor signifikant 12,11 måneder lavere sluttpakke enn privat sektor. Dette kan sammenlignes med studien til Randøy og Skalpe (2007) hvor norske toppledere i børsnoterte selskaper hadde i gjennomsnitt en avtale om 13 (12) måneder etterlønn. Vi ser at privat sektor i datasettet vi fant gir gjennomsnittlig 16 (12) måneder høyere sluttpakke enn topplederne fra studien. Ved offentlig sektor ligger gjennomsnittet 3,9 (2) måneder høyere. Dersom vi sammenligner sluttpakkene i datasettet vårt med studien til Rusticus (2006), som viste at amerikanske toppledere i gjennomsnitt hadde avtale om 24 måneder med sluttpakke, ligger privat sektor 5 måneder høyere, mens offentlig sektor ligger 7,1 måned lavere. Studien til Rusticus (2006) sa ingenting om medianen, som hadde vært interessant å sammenligne med. Vi ser likevel at privat sektor ligger nærmere amerikanske toppledere (Rusticus 2006) enn norske toppledere i børsnoterte selskaper (Randøy og Skalpe 2007).

Fra Randøy og Skalpe (2007) fant de også at ledere i privateide virksomheter har et høyere lønnsnivå enn tilsvarende ledere i offentlige dominerte organisasjoner. Selv om vi har tatt utgangspunkt i antall måneder, og ikke i kroner, kan dette forklare hvorfor det er forskjell mellom privat og offentlig sektor. En annen forklaring er at det er flere kvinner i offentlig sektor, og fra analysen av datasettet vårt fant vi at kvinner får kvinner i gjennomsnitt 12,7 (11,25) måneder mindre i sluttpakke enn menn. Selv om det er sluttpakker i privat sektor ligger høyere enn offentlig sektor etter lovendringen, ser vi at forskjellen i sektor har sunket med 2,3 måneder. En mulig forklaring på den reduserte forskjellen i begge funnene kunne vært at det har blitt mer vanlig med standardavtaler, som gir lite rom for forhandlinger. Siden det kan være få toppledere som fraskriver seg stillingsvernet vil ikke en standardavtale redusere forskjellen, fordi det da fremdeles kan forhandles ved oppsigelsen. Det kan da være de som fraskriver seg stillingsvernet gjør at det har sunket litt, men årsaken til at forskjellen ikke har sunket mer er at det fortsatt er forhandlinger ved oppsigelsen. Studier viser at det er at det er forskjell i menn og kvinners forhandlingsvilje og -evne. Studien til Babco et al. (2013) viste at menn forhandler 8-9 ganger så ofte som kvinner. Det er også vist at mannlige toppledere tjener opp mot 40% mer enn kvinnelige toppledere (Høvik 2009). Siden det er flere kvinner i offentlig sektor kan det forklare hvorfor privat sektor får høyere antall måneder med sluttpakke.

Videre fant vi at kvinner korrelerer positivt med å være ansatt etter lovendringen. Dette kan også tyde på at det har blitt mer vanlig med standardavtaler og at det er mindre forhandlinger etter lovendringen. Fra utvalget hadde vi 34 % toppledere som var ansatt etter lovendringen. Gjennomsnittet før 2003 var 28,5 (24) og etter 17,2 (16). Dette tydet på at sluttpakke ble lagt seg nærmere et normalnivå etter 2003. Vi fant også samme forholdene dersom vi ser på toppledere som ble *oppsagt* før og etter 2003. Dette er nærmere funnene fra studien til Randøy og Skalpe (2007) hvor topplederene i børsnoterte selskaper hadde i gjennomsnitt avtale om sluttpakke på 13 (12) måneder. I tillegg er det nærmere NHO sine retningslinjer for sluttpakker som er 12-24 måneder.

Vi fant at det er flere kvinner ansatt/oppsagt senere som har fått sluttpakke enn før. Det kan være fordi det er flere kvinnelige toppledere i senere tid enn før, slik som tall fra NHH og AFF's lederundersøkelse viste (Grinde 2014). Da vi delte opp utvalget kun for toppledere som var ansatt (oppsagt) før eller etter lovendringen så vi at ett år senere ansettelse førte til høyere antall måneder i sluttpakken uavhengig av spesifisering. Denne økningen er høyere for toppledere som er ansatt etter lovendringen enn før, en økning på 1,21 – 2,38 måneder, som er avhengig av spesifisering i den multiple modellen. Ett år senere oppsigelse førte fortsatt til lavere antall måneder sluttpakke, en reduksjon som øker med 1,44 – 2,4 måneder etter lovendringen. At et år senere ansettelse og et år senere oppsigelse både øker og reduserer antall måneder i sluttpakken avhengig av kontrollvariablene i de multiple modellene, er vanskelig å tolke.

Den gjennomsnittlige alderen til topplederene i datasettet vårt lå på 51,8 (53) år. Det er nesten 10 års forskjell fra pensjonsalderen til topplederene i børsnoterte selskaper fra studien til Randøy og Skalpe (2007) på 63 (62) år. At det er en differanse i pensjonsalder og alder ved sluttpakke er forståelig, men en differanse på 10 år likevel mye.

Et år eldre ved oppsigelse ga 0,63 – 0,8 måneder høyere sluttpakke, men hadde mindre effekt etter lovendringen enn før. At et år eldre toppleder har mindre effekt etter lovendringen kan være fordi det blir gitt mer standard avtaler, slik at toppleders forhandlingsmakt er begrenset. Standardavtalene kan være bedre jo eldre en toppleder er, som kan være grunnen til høyere antall måneder i sluttpakken for høyere alder.

Det kan skyldes at de skal få økt kompensasjon for at det er vanskeligere å få jobb ved høyere alder, eller at de har høyere forhandlingsmakt ved økt alder.

Antall år i stillinger og alder ved sluttpakke forventet vi skulle ha positiv innvirkning på størrelsen på sluttpakker. Det er begrunnet av humankapitalteorien som sier at erfaring og faglig kompetanse hos leder er med å påvirke lønn. Forventningen vår samsvarer med våre funn. Det ser i midlertidig ut til at antall år i stillingen har en positiv effekt frem til den når et toppunkt ved 20 år. Årsaken kan være at sluttpakken skal kompensere for risikoen toppleder tar på seg, og ikke antall år i stillingen. Siden den øker med antall år i stillingen kan være fordi den forhandles ved oppsigelse, i tillegg til at de har økt forhandlingsmakt grunnet alder og ansiennitet.

Andre forklaringsvariabler

I utvalget vårt hadde vi bare informasjon om 5 av 106 toppledere i virksomheter som nedbemannet da de ga topplederen sluttpakke, og de vi ikke hadde informasjon om har vi forutsatt at ikke nedbemannet. At *Virksomheten nedbemannet* er verken signifikant i en univariat regresjon eller i multippel, uavhengig av spesifikasjoner i de multiple. Alle intervjuobjektene var samsvarende i at sluttpakker og nedbemanning må skilles fra hverandre. Karlsen og Nybø (2007) mente at sluttpakker er en måte for arbeidsgiver å kjøpe seg fri for sine (lovpålagte) plikter, og dette samsvarer ikke med meningene til intervjuobjektene.

Siden vi hadde få observasjoner i utvalget om antall år i virksomheten måtte vi være forsiktige med å tolke funnene. Vi fant at et år i virksomheten ga lavere utslag på sluttpakken enn ett år ekstra som toppleder, men sammenhenger var ikke signifikant. Årsaken til sammenhengen kan være at topplederstillingen gir en sterkere forhandlingsposisjon enn antall år i stillingen. En annen årsak til at år i virksomheten gir mindre utslag kan være at toppleder har et tettere og bedre forhold til virksomheten, og dermed ikke ønsker å påføre ekstra kostnader fordi styret vil en annen retning.

Teori og litteratur sier at firmastørrelsen skal ha positiv innvirkning på sluttpakken. Lazear og Gibbs (2009) og Randøy og Skalpe (2007) mente at firmastørrelse (målt i omsetning) hadde positiv innvirkning på lederlønn. Derfor forventet vi at størrelsen på

sluttpakken ville øke med firmastørrelsen. Det er da interessant at våre funn viste at firmastørrelse ikke ser ut til å ha noe innvirkning på sluttpakken når vi ser på antall måneder. Årsaken til at vi ikke ser det samme her kan være at studien er basert på amerikanske selskaper, hvor selskapene er betydelig større enn norske selskaper. I tillegg er studiene basert på *lederlønn*, og ikke sluttpakker.

Intervjuobjektene mente at en toppleder som beholder stillingsvernet forhandler ikke mer med styret ved oppsigelse enn en som fraskriver seg stillingsvernet.

Fra kvantitativ analyse fant vi at å reforhandle avtalen ved oppsigelse hadde positiv effekt på sluttpakken til toppledere som sluttet før 2003, men negativ etter. Den var ikke signifikant. En reforhandling av avtalen hadde heller ikke signifikant effekt på antall måneder med sluttpakke dersom vi utførte regresjoner med flere kontrollvariabler. Ettersom vi bare har informasjon om en 30 av sluttpakkene i utvalget, kan funnene våre være tilfeldige. I dybdeintervjuene svarte 10 av 13 toppledere at de ikke forhandlet, eller kunne forhandlet, til seg en høyere sluttpakke. Vi fant at gjennomsnittet for intervjuobjektene sluttpakke var 9,8 måneder høyere enn gjennomsnittet til det norske toppledere hadde avtale om før oppsigelse fra studien til Randøy og Skalpe (2007). Det kan forklares med at ikke hadde fraskrevet seg stillingsvernet drar opp gjennomsnittet. Ser vi på median er forskjellen 10 måneder høyere for intervjuobjektene. Dette kan indikere at intervjuobjektene likevel har forhandlet til seg en høyere sluttpakke. Gjennomsnitt for norske toppledere i børsnoterte selskaper var fra 2007 etter lovendringen.

Vi forventet at forhandlingsposisjonen til topplederen har flyttet seg fra oppsigelsestidspunktet til ansettelsestidspunktet. Litteraturen sier at styret har lavere forhandlingsmakt fordi toppleder er utvalgt før lønnsforhandlingene starter, dermed har toppleder mulighet til å forhandle selv om han har fraskrevet seg stillingsvernet. Ledelsesmaktteorien, som handler om maktbalansen mellom toppleder og styret, sier at svakere styrer førte til høyere lederlønninger. Dette kan forklare at det ikke er noe forskjell i sluttpakke for dem som fraskriver seg stillingsvernet og dem som ikke gjør det, siden toppleder fremdeles har forhandlingsmakt ved fraskrivelse av stillingsvernet.

NHO sine retningslinjer sier at sluttpakken bør avkortes helt eller delvis mot ny inntekt. Fra utvalget i kvantitativ analyse var det 13,2 % som hadde avkortning mot ny inntekt og 13,2 % som ikke hadde avkortning fra hele uvalget. Dette tydet på at sluttpakken kan være både et sikkerhetsnett og en kompensasjon for "tort og svie". Her er det likevel ikke sikkert at alle virksomheter regner "ny inntekt" som det samme. Fra intervjuene var det flere som ikke hadde avkortning mot inntekt fra styreverv og konsulentoppdrag, men kun ved et nytt ansettelsesforhold. Vi har derimot tatt alle disse med i beregningen for ny inntekt i kvantitativ analyse. Det kan også tenkes at de som kun har avkortning mot nytt ansettelsesforhold bevisst kun tar på seg styreverv og konsulentoppdrag. Dermed blir sluttpakken mer en kompensasjon for "tort og svie" enn et sikkerhetsnett. Flertallet av intervjuobjektene mente at sluttpakken burde avkortes. Våre funn gir ikke svar på om en avkortning fører til at topplederne skaffer seg en ny jobb like fort. Likevel så vi at det var færre som fikk seg jobb i etterlønsperioden av de som ikke hadde avkortning enn de som hadde avkortning. Dersom de ikke velger å ta seg en ny jobb er det et tap for samfunnet.

Hvis sluttpakker skal være et sikkerhetsnett mot at topplederne ikke får seg ny jobb burde ikke de som sier opp selv få sluttpakke. NHO anbefaler at toppledere som går frivillig ikke nødvendigvis bør få sluttpakke. Likevel ser vi at toppledere som sier opp selv mottar sluttpakke. Dette er motstridende med agentteorien som sier at toppledere skal ha betalt for gode økonomiske resultater. Samtidig er det ikke alltid resultatene til toppleder er årsaken til at han blir sagt opp. Det kan være at styret vil gå i en annen retning eller mangel på tillit. Vi fant ingen signifikant forskjell i antall måneder sluttpakke for de som sier opp selv og de som blir oppsagt. Det kan forklares med at de egentlig ikke sier opp selv, men det er det de oppgir til allmennheten. Årsaken til at de ønsker å si opp selv kan være at de ikke vil ha negativ omtale i media, som kan sverte dem i arbeidsmarkedet i ettertid. Intervjuobjektene mente at medias fremstilling av sluttpakker var subjektiv, men at det ikke påvirker toppledernes posisjon i ettertid. Her kan det være at det kun var toppledere som har klart seg bra i ettertid som ønsket å stille til intervju, og derfor er det ikke sikkert de er representative for alle norske toppledere.

Vi ønsket også å se om en fraskrivelse av stillingsvernet har signifikant påvirkning på antall måneder med sluttpakke. Siden vi bare hadde informasjon om 10 av observasjonene kan vi ikke si noe om lovendringen har ført til at toppleder fraskriver seg stillingsvernet eller ikke. Forventningene våre var at toppledere som var ansatt etter 2003 fraskrev seg stillingsvernet. Dersom toppledere ikke fraskriver seg stillingsvernet kan en av årsakene kan være at topplederne bruker tommelfingerregler (begrenset rasjonalitet) når de inngår avtale med styret, som er vanlig å bruke ved beslutninger med høy risiko og man ønsker å unngå tap. Hvis de tidligere ikke har fraskrevet seg stillingsvernet, vil de gjerne ikke gjøre det ved nye ansettelsesforhold. Fra intervjuene mente flere at toppledere i praksis ikke har noe stillingsvern, og at fraskrivelse skjer automatisk ved ansettelse selv om det ikke foreligger en juridisk avtale om det. Intervjuobjektene så på en avtale om sluttpakke som en bindende avtale, uavhengig om den er bindende etter lovverket. At lovendringen reflekterer det som var praksis før den ble iverksatt kan forklare hvorfor toppledere ikke fraskriver seg stillingsvernet.

Lovendringens forventede konsekvenser og innvendinger

I Ot.prp nr.101 var innvendingene mot å fjerne stillingsvernet at toppleder ville bli mindre autoritær i forhold til styret. Fra intervjuene kommer det frem at topplederne mener at en fraskrivelse av stillingsvernet ikke har påvirkning toppleders autoritet. Dette stemmer med det vi forventet, siden autoritet ofte henger sammen med en toppleders personlighet (karismatisk autoritet). Det kan være henvisning til den legale og rasjonelle autoriteten i lovendringen, og vi kan derfor ikke si noe sikkert om toppleders autoritet er blitt svekket. Den andre innvendingen var at det kunne bli obligatorisk for toppledere å si ifra seg stillingsvernet mot en etterlønnsavtale ved ansettelse. På kort sikt ville dette føre til at etterlønnssavtalene vil øke. Fra kvantitativ analyse fant vi ingen funn om topplederne fraskrev seg stillingsvernet eller ikke, fordi vi hadde for få observasjoner i datasettet. Vi fant likevel en nedgang i antall måneder etter lovendringen, men vi kan ikke si om den er grunnet en fraskrivelse av stillingsvernet eller at det har blitt en norm blant virksomheter, slik som det tyder på ved at sluttpakkene har lagt seg på et standardisert nivå etter lovendringen.

Saklig begrunnelse og risiko

At et styre kan si opp en toppleder uten "saklig begrunnelse" var greit for de fleste siden det handler om et tillitsforhold. Dette er sammenfallende med argumentasjonen fra lovendringen og rettspraksis, om at toppleder har et svakere stillingsvern enn vanlige ansatte. Der argumenterte de for at toppleder hadde høyere lønn for å kompensere for risikoen. For toppledere som fraskriver seg stillingsvernet kan det være vanskelig å vite hvor stor risiko de tar på seg, og hvor krevende jobben kommer til å bli. Derfor er det ikke sikkert de føler sluttpakken rettferdiggjør risikoen. Majoriteten av intervjuobjektene synes likevel at sluttpakken rettferdiggjorde risikoen de tok på seg. Det kan forklares med at det var flere som beholdt stillingsvernet som enn de som fraskrev seg stillingsvernet som mente dette.

Pensjon

Vi fant i kvantitativ analyse at alder påvirker sluttpakken ekskludert pensjon negativt, mens inkludert positivt. Det kan forklares av at pensjonen er viktigere for toppledere som nærmer seg pensjonsalder, og dermed får en høyere pensjon som sikkerhetsnett for at de ikke trenger ny jobb for å tjene opp pensjon. Gjennomsnittsalderen da intervjuobjektene mottok sluttpakke var 52,7 år, mens gjennomsnittlig pensjonsalder for norske toppledere er 63 år. Dermed var det lenge til pensjonsalder. Alle intervjuobjektene synes likevel at pensjon er viktig. Pensjonen forventes også å øke med antall år i stillingen siden de da har tjent opp mer pensjon.

Innsats

Intervjuobjektene mente at en avtale om sluttpakke ikke har påvirkning på topplederens innsats. Dette er ikke samsvarende med litteraturen om at toppledere som fraskrev seg stillingsvernet hadde større interesser for å tjene virksomhetens interesser. Dette er et følsomt tema, som er vanskelig å få valide svar på ved bruk av spørsmål. Ved å hente inn data ved bruk av observasjon hadde funnene blitt mer pålitelige.

Begrensninger

Det hadde også vært interessant å sammenligne med utviklingen i utlandet for å ta kontrollere om sluttpakker kan ha utviklet seg uavhengig av lovendringen. Da kunne vi kontrollert for eventuelle internasjonale forhold som kan ha påvirket sluttpakker.

Et av kriteriene for valg av land hadde vært at det må være relevant å sammenligne med. Det optimale landet er et land med stillingsvern for toppledere, som ikke har endret loven. Da hadde vi fått en gruppe med "treatment" (lovendring) og en uten. Det hadde også vært relevant å sammenligne med et land som har hatt en lignende lovendring. Da kunne vi sett om lovendringen hadde samme påvirkning i det landet.

Dessverre viser det seg å være vanskelig å finne land som har forandret lovverket, men vi har en del land som ikke ligger så langt unna Norge med tanke på stillingsvernet, som blant annet Sverige og Sveits. Det ville vært interessant å se på disse for videre forskning. Resultatene fra noen av analysene er lite valide ettersom vi har satt verdien 0 på de vi ikke hadde informasjon om.

Det kan være utvalgsskjevheter hos topplederne som ønsket å stille til intervju. Gjennomsnittsalderen til topplederne var 60 år som er veldig nærme pensjonsalder. Det kan også være at det bare er de som ikke trengte en ny jobb etter oppsigelsen som stilte til intervju. Årsaken til dette kan være at de har fått en så stor sluttpakke at det ikke har vært nødvendig med ny inntekt. Vi fant at topplederne har fått lavere antall måneder i sluttpakke enn gjennomsnittet i oversikten. Sluttpakken målt i kroner er også lavere, både med og uten pensjon. Dette tyder på at det ikke er de som har mottatt de største sluttpakkene som har stilt til intervju, men de er trolig pensjonert eller nærmer seg pensjonsalder. Over halvparten hadde en avtale som ble avkortet ved ny inntekt, som også kan forklare at de bevisst ikke har tatt på seg et nytt ansettelsesforhold. Derfor er det ikke sikkert deres meninger representative for norske toppledere. Samtidig fikk ikke alle i utvalget forespørsel om intervju.

11. Konklusjon

Problemstilling

"Hvordan har lovendringen i 2003 endret sluttpakker til toppledere i Norge?"

Formålet med lovendringen var å redusere bruken av unødvendig store sluttpakker til toppledere, som ble gitt av styrer når en virksomhet hadde behov for å skifte ut toppleder. Ved at toppledere fraskriver seg stillingsvernet skulle dette føre til at de ikke

kunne forhandle seg til en høyere sluttpakke enn avtalt fordi de ikke hadde krav på saklig begrunnelse eller rett til å stå i stillingen ved en tvist om oppsigelse.

Datagrunnlaget vi fant hadde ikke nok observasjoner til å konkludere at lovendringen har ført til at toppledere fraskriver seg stillingsvernet. Vi fant likevel at antall måneder med sluttpakke ser ut til å ha lagt seg på et normalnivå etter 2003. Gjennomsnittet før 2003 var 28,5 (24) måneder, og etter 17,2 (16) måneder. Toppledere i privat sektor får høyere sluttpakke enn offentlig sektor, men forskjellen har sunket med 2,3 måneder fra før lovendringen til etter. Antall måneder med sluttpakke kvinner og menn har fått over tid var avtakende for menn, mens økende for kvinner, og ser ut til å nærme seg et normalnivå på 18 måneder. Vi vet ikke om årsaken til nedgangen i sluttpakker skyldes at toppledere fraskriver seg stillingsvernet. Siden kvinner får større sluttpakke, og menn lavere, kan det tyde på mindre forhandlinger ved oppsigelse siden menn forhandler mer enn kvinner. Det kan også skyldes at det er blitt mer vanlig med standardavtaler, og derfor er det mindre forskjell hos toppledere i privat og offentlig sektor.

Antall måneder sluttpakke ser ut til å ha lagt seg på et normalnivå, som ligger innenfor NHO sine retningslinjer på 12-24 måneder. Om dette er blitt en norm blant virksomheter som følge av økt fokus på sluttpakker, eller om det skyldes fraskrivelse av stillingsvernet kan vi ikke konkludere med.

Vårt teoretiske bidrag er at våre funn viser at antall måneder med sluttpakke har gått ned etter lovendringen. Vi kan ikke si om det er en direkte årsak av at toppledere fraskriver seg stillingsvernet, eller om lovendringen indirekte har hatt en effekt ved at det har blitt mer fokus på temaet, og dermed har sluttpakkene lagt seg på et normalisert nivå.

13. Litteraturliste

Advokat.no, Hentet 16. nov. 2014.

<http://www.advokat.no/kompetanseomraader/arbeidsrett/trekk-i-lonn/>

Arbeidsmiljøloven. Lov av 04. februar 1977 nr. 8 om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v.

Babco, L., S. Laschever, M. Gelfand og D. Small. 2003. Nice Girls Don't Ask. *Harward Business Review*: 1-2

Barbour, Rosaline. 2008. *Introducing Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Boyd, Brian .K. 1994. "Board Control and CEO Compensation." *Strategic Management Journal*.

Døskeland, Trond. 2014. *Personlig Finans*. Oslo: Fagbokforlaget.

Eidsivating lagmannsrett – Dom, 19.11.2010. Doknr/publisert LE-2010-66409

<http://www.arbeidsrettsadvokater.no/oppsigelse/oppsigelse-av-daglig-leder/>

Fanghol, Tor A. og Lars Kvamme. 2014. "Direktøren ba sjefene si fra seg millioner - Klakeggs sluttpakke." *Bergens Tidende*, 13.05.

Ghauri, Pervez og Kjell Grønhaug. 2010. *Research Methods in Business Studies*. England: Pearson.

Grinde, Eva. 2014. "Enkle menn og damer til salgs". *Dagens Næringsliv*, 07. des. Hentet: 22. des. 2014.

<http://www.dn.no/jobbledelse/2014/12/07/2053/Endelig-mandag/enkle-menn-og-damer-til-salgs>

Henderson, A.M., T. Parsons og M. Weber. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Hendrikse George. 2003. *Economics and Management of organizations*. London: McGraw-Hill Education

Holden, Steinar. 2007. *Om topplederlønninger – kort sammenfatning av innlegg på seminar om lederlønn*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

Høvik, Kjartan. 2009. "Kvinner feige i lønnsforhandlinger." *Aftenposten*. 23.01.

Jensen, Michael C. og Kevin J. Murphy. 1990. "Performance Pay and Top Management Incentives." *Journal of Political Economy*

Jensen, Michael C., Kevin J. Murphy og Eric G. Wruck. 2004. "Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What Are the Problems, and How to Fix Them." *ECCI Working paper series in finance*

Karlsen, Jan E. og Geir Nybø. 2007. *The emergence of a Dual Institutional IR System*

Lazear, og Gibbs. 2009. *Personnel Economics in Practice*. John Wiley & Sons.

Lindeberg, Anne. 2003. "Dette mener NHO om etterlønn" *Dagens Næringsliv*, 25. sept. Hentet 21.des .2014.

<http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2003/09/25/dette-mener-nho-om-etterlonn>

Lindberg Per, Hans Brundtland og Henrik H. Uhlving. 2010. *Sluttpakkefesten, Historien om folkets gylne fallskjerm*. Oslo: Spartacus Forlag.

March, J. G. og Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Murphy, Kevin. J. 1999. *Executive Compensation*, Handbook of Labor Economics

Nav.no. Hentet 19. jan. 2015.

<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Arbeidssokere+og+stillinger+-+statistikk/Ledige+stillinger>

Niederle, Muriel og Vesterlund, Lise. 2007. *Do women shy away from competition? Do men compete too much?*. The Quarterly Journal of Economics

Ot.prp. nr. 3 (1976-1977) *Om lov om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v.*

Ot.prp. nr. 101 (2001-2002) *Om lov om endring i lov 4. Februar 1977 nr.4 om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v. (overtidsarbeid, stillingsvern for toppledere*

Randøy, Trond og Ole Skalpe. 2007. *Lederlønnsutviklingen i Norge 1996 – 2005*. Prosjektrapport nr. 2. Kristiansand: Agderforskning.

Regnskapsloven. Lov av 01. Januar 1999 nr. 1 om årsregnskap m.v.

Rusticus, Tjomme. O. 2006. *Executive Severance Agreements*, University of Pennsylvania

Sekaran, Uma og Roger Bougie. 2013. *Research Methods for Business*. Chichester :Wiley.

Sparebanken Vest. *Årsrapport 2013*. Hentet 01 okt. 2014.
<https://www.spv.no/om-oss/investor-relations/rapporter>

Tungodden, Bertil. 2013. *Et delt arbeidsmarked- Betydning av konkurransevilje*. NHH og The Choice Lab.
<http://www.nhh.no/Files/Filer/Konferanser/Varkonferansen/Varkonferansen13/NHHV13%20BertilTungodden.pdf>

McGraw Hill Finance. Hentet 06. jan. 2015.
<http://us.spindices.com/indices/equity/sp-composite-1500>

Wooldridge, Jeffrey M. 2013. *Introductory Econometrics – A Modern Approach*. South-Western: Cengage Learning

Yermack, David, 2005. *Golden handshakes: Rewards for CEOs who leave*, working paper. New York University.

Vedlegg

1) Intervjuguide for toppledere ansatt og oppsagt før lovendringen

Intervjuguide

Definisjoner:

Vi bruker betegnelsen **sluttpakke** når vi snakker om antall måneder med etterlønn, betalt oppsigelsestid ved fratreden på dagen og pensjonsavtale.

Lovendringen i arbeidsmiljøloven (aml §15-16) som trådte i kraft 1. mars 2003 sier at en forhåndsavtale om etterlønn (sluttpakke) som toppleder har gjort med virksomheten er bindende, og gjør at topplederen sier fra seg stillingsvernet. Ved fraskrivelse av stillingsvernet vil si at det ikke er krav om saklig grunn ved oppsigelse og at topplederen ikke har rett til å stå i stillingen så lenge det pågår en tvist om oppsigelsen. En forhåndsavtale er i denne sammenheng en avtale som er inngått før beslutningen om oppsigelse blir tatt. Det stilles ingen krav om at avtalen inngås på ansettelsestidspunktet eller til etterlønnens størrelse.

Om toppleders sluttpakke

Ansettelsen

1. Inngikk du en avtale om sluttpakke ("gentlemans agreement") med styret da du ble ansatt?
 - Hadde dette påvirkning på din avgjørelse om å takke ja til stillingen?

Oppsigelsen

2. Hvordan ble avtalen om sluttpakken din inngått?
 - Forhandlet du til en høyere sluttpakke enn det som var avtalt da du ble ansatt?
3. Hvor lang oppsigelsestid hadde du?
 - Jobbet du ut oppsigelsestiden eller måtte du fratred på dagen?

- Fikk du betalt oppsigelsestid?
4. Hva var oppsigelsesgrunnen?
 - Hvordan fikk du vite om oppsigelsen?
 - Enig i oppsigelsesgrunnen?
 5. Hvordan ble du behandlet av styret da du ble oppsagt?

Ettetid

6. Fikk du ny jobb etter du ble oppsagt?
 - Sluttpakken redusert dersom du fikk ny jobb i perioden du mottok utbetaling av etterlønn fra bedriften?
7. Hvilke meninger har du om sluttpakken du mottok og hvorfor?
 - Synes du at størrelsen på sluttpakken du fikk da du ble oppsagt rettfærdiggjorde risikoen du tok på deg?
 - Hvor viktig er pensjonsavtalen i sluttpakken og hvorfor?
 - Hvor mange måneder med etterlønn synes du at du burde fått?
 - Godtok du en lavere sluttpakke enn det du kunne forhandlet deg til?
8. Tror du sluttpakken din ville vært annerledes dersom den ble inngått etter lovendringen?
 - Hadde stillingsvernet påvirkning på sluttpakken du fikk?

Øvrige forhold

9. Synes du sluttpakken du fikk var rettfærdig i forhold til din innsats i bedriften?
 - Synes du sluttpakken du fikk var rettfærdig i forhold til andre topplederers sluttpakker?
10. Kuttet bedriften andre stillinger da du mottok sluttpakke?
11. Hvilken påvirkning har medias omtale om din sluttpakke hatt for din posisjon i arbeidsmarkedet i ettertid?
12. Har du vært i en situasjon hvor du takket nei til en sluttpakke?
 - Hva var i så fall årsaken til at du takket nei?
13. Har du sittet i et styre hvor det har blitt gitt sluttpakke til toppleder?
 - Hvilke styre i så fall?

Generelt om sluttpakker for toppledere

14. I hvilken retning tror du sluttpakkene har endret seg etter lovendringen?

15. Hvordan tror du i forhandlingsforholdet mellom toppleder og bedriften har endret seg etter lovendringen?

- Synes du det er rett av toppledere som beholder stillingsvernet bruker forhandlingsmakten mot bedriften for å bedre sluttpakken?
- Synes du styrer misbruker forhandlingsposisjonen de har ovenfor toppledere ved å si de opp "uten saklig begrunnelse"?
- Tror du at en toppleder blir mer eller mindre autoritær dersom han sier fra seg stillingsvernet?

16. Hva synes du om trenden med å gi toppledere sluttpakker?

- Hva synes du om forholdet mellom topplederens innsats og størrelsen på sluttpakken de mottar?
- Synes du at størrelsen på sluttpakker rettferdiggjør risikoen en toppleder tar på seg?
- Hva synes du om toppledere som mottar sluttpakker når bedriften nedbemanner?

17. Hvilke tanker har du om hvor mange måneder etterlønn en toppleder burde få?

- Synes de etterlønn skal reduseres dersom toppleder får ny stilling?

18. Hvordan synes du media fremstiller bruken av sluttpakker for toppledere?

19. Hvilke tanker har du angående at toppledere blir svertet i arbeidsmarkedet etter de har mottatt sluttpakke?

- Synes du sluttpakker rettferdiggjør dette?

2) Intervjuguide for toppledere ansatt før lovendringen og oppsagt etter

Intervjuguide

Definisjoner:

Vi bruker betegnelsen **sluttpakke** når vi snakker om antall måneder med etterlønn, betalt oppsigelsestid ved fratreden på dagen og pensjonsavtale.

Lovendringen i arbeidsmiljøloven (aml §15-16) som trådte i kraft 1. mars 2003 sier at en forhåndsavtale om etterlønn (sluttpakke) som toppleder har gjort med virksomheten er bindende, og gjør at topplederen sier fra seg stillingsvernet. Ved fraskrivelse av stillingsvernet vil si at det ikke er krav om saklig grunn ved oppsigelse og at topplederen ikke har rett til å stå i stillingen så lenge det pågår en tvist om oppsigelsen. En forhåndsavtale er i denne sammenheng en avtale som er inngått før beslutningen om oppsigelse blir tatt. Det stilles ingen krav om at avtalen inngås på ansettelsestidspunktet eller til etterlønnens størrelse.

Om toppleders sluttpakke

Ansettelsen

1. Inngikk du en avtale om sluttpakke ("gentlemans agreement") med styret da du ble ansatt?
 - Hadde dette påvirkning på din avgjørelse om å takke ja til stillingen?
2. Sa du fra deg du stillingsvernet?
 - Hva var årsaken til din avgjørelse?
 - Ble din rolle som toppleder mer/mindre autoritær ettersom du sa fra deg stillingsvernet? (Hvis du gjorde det)

Oppsigelsen

3. Hvordan ble avtalen om sluttpakken din inngått?

- Forhandlet du til en høyere sluttpakke enn det som var avtalt da du ble ansatt?
4. Hvor lang oppsigelsestid hadde du?
 - Jobbet du ut oppsigelsestiden eller måtte du fratre på dagen?
 - Fikk du betalt oppsigelsestid?
 5. Hva var oppsigelsesgrunnen?
 - Hvordan fikk du vite om oppsigelsen?
 - Enig i oppsigelsesgrunnen?
 6. Hvordan ble du behandlet av styret da du ble oppsagt?

Ettetid

7. Fikk du ny jobb etter du ble oppsagt?
 - Sluttpakken redusert dersom du fikk ny jobb i perioden du mottok utbetaling av etterlønn fra bedriften?
8. Hvilke meninger har du om sluttpakken du mottok og hvorfor?
 - Synes du at størrelsen på sluttpakken du fikk da du ble oppsagt rettfærdiggjorde risikoen du tok på deg?
 - Hvor viktig er pensjonsavtalen i sluttpakken og hvorfor?
 - Hvor mange måneder med etterlønn synes du at du burde fått?
 - Godtok du en lavere sluttpakke enn det du kunne forhandlet deg til?
9. Tror du sluttpakken din ville vært annerledes dersom den ble inngått før/etter lovendringen?
 - Hadde stillingsvernet påvirkning på sluttpakken du fikk?

Øvrige forhold

10. Synes du sluttpakken du fikk var rettfærdig i forhold til din innsats i bedriften?
 - Synes du sluttpakken du fikk var rettfærdig i forhold til andre topplederers sluttpakker?
 - Gjorde du en bedre jobb bevisst/ubevisst siden du hadde avtale om sluttpakke på forhånd? (hvis du hadde det)
 - Dersom du ikke hadde det, tror du det ville hatt en innvirkning på din innsats?

11. Kuttet bedriften andre stillinger da du mottok sluttpakke?
12. Hvilken påvirkning har medias omtale om din sluttpakke hatt for din posisjon i arbeidsmarkedet i ettertid?
13. Har du vært i en situasjon hvor du takket nei til en sluttpakke?
 - Hva var i så fall årsaken til at du takket nei?
14. Har du sittet i et styre hvor det har blitt gitt sluttpakke til toppleder?
 - Hvilke styre i så fall?

Generelt om sluttpakker for toppledere

15. I hvilken retning tror du sluttpakkene har endret seg etter lovendringen?
16. Hvordan tror du i forhandlingsforholdet mellom toppleder og bedriften har endret seg etter lovendringen?
 - Synes du det er rett av toppledere som beholder stillingsvernet bruker forhandlingsmakten mot bedriften for å bedre sluttpakken?
 - Synes du styret misbruker forhandlingsposisjonen de har ovenfor toppledere ved å si de opp "uten saklig begrunnelse"?
 - Tror du at en toppleder blir mer eller mindre autoritær dersom han sier fra seg stillingsvernet?
17. Hva synes du om trenden med å gi toppledere sluttpakker?
 - Hva synes du om forholdet mellom topplederens innsats og størrelsen på sluttpakken de mottar?
 - Synes du at størrelsen på sluttpakker rettferdiggjør risikoen en toppleder tar på seg?
 - Hva synes du om toppledere som mottar sluttpakker når bedriften nedbemanner?
18. Hvilke tanker har du om hvor mange måneder etterlønn en toppleder burde få?
 - Synes de etterlønn skal reduseres dersom toppleder får ny stilling?
19. Hvordan synes du media fremstiller bruken av sluttpakker for toppledere?

20. Hvilke tanker har du angående at toppledere blir svertet i arbeidsmarkedet etter de har mottatt sluttpakke?

- Synes du sluttpakker rettferdiggjør dette?

3) Intervjuguide for toppledere ansatt eller lovendringen

Intervjuguide

Definisjoner:

Vi bruker betegnelsen **sluttpakke** når vi snakker om antall måneder med etterlønn, betalt oppsigelsestid ved fratreden på dagen og pensjonsavtale.

Lovendringen i arbeidsmiljøloven (aml §15-16) som trådte i kraft 1. mars 2003 sier at en forhåndsavtale om etterlønn (sluttpakke) som toppleder har gjort med virksomheten er bindende, og gjør at topplederen sier fra seg stillingsvernet. Ved fraskrivelse av stillingsvernet vil si at det ikke er krav om saklig grunn ved oppsigelse og at topplederen ikke har rett til å stå i stillingen så lenge det pågår en tvist om oppsigelsen. En forhåndsavtale er i denne sammenheng en avtale som er inngått før beslutningen om oppsigelse blir tatt. Det stilles ingen krav om at avtalen inngås på ansettelsestidspunktet eller til etterlønnens størrelse.

Om toppleders sluttpakke

Ansettelsen

1. Inngikk du en avtale om sluttpakke med styret da du ble ansatt?
 - Hadde dette påvirkning på din avgjørelse om å takke ja til stillingen?
2. Sa du fra deg du stillingsvernet?
 - Hva var årsaken til din avgjørelse?
 - Ble din rolle som toppleder mer/mindre autoritær ettersom du sa fra deg stillingsvernet? (Hvis du gjorde det)

Oppsigelsen

3. Hvordan ble avtalen om sluttpakken din inngått?
 - Forhandlet du til en høyere sluttpakke enn det som var avtalt da du ble ansatt?
4. Hvor lang oppsigelsestid hadde du?
 - Jobbet du ut oppsigelsestiden eller måtte du fratre på dagen?
 - Fikk du betalt oppsigelsestid?
5. Hva var oppsigelsesgrunnen?
 - Hvordan fikk du vite om oppsigelsen?
 - Enig i oppsigelsesgrunnen?
6. Hvordan ble du behandlet av styret da du ble oppsagt?

Ettertid

7. Fikk du ny jobb etter du ble oppsagt?
 - Sluttpakken redusert dersom du fikk ny jobb i perioden du mottok utbetaling av etterlønn fra bedriften?
8. Hvilke meninger har du om sluttpakken du mottok og hvorfor?
 - Synes du at størrelsen på sluttpakken du fikk da du ble oppsagt rettferdiggjorde risikoen du tok på deg?
 - Hvor viktig er pensjonsavtalen i sluttpakken og hvorfor?
 - Hvor mange måneder med etterlønn synes du at du burde fått?
 - Godtok du en lavere sluttpakke enn det du kunne forhandlet deg til?
9. Tror du sluttpakken din ville vært annerledes dersom den ble inngått før lovendringen?
 - Hadde stillingsvernet påvirkning på sluttpakken du fikk?

Øvrige forhold

10. Synes du sluttpakken du fikk var rettferdig i forhold til din innsats i bedriften?
 - Synes du sluttpakken du fikk var rettferdig i forhold til andre topplederes sluttpakker?
 - Gjorde du en bedre jobb bevisst/ubevisst siden du hadde avtale om sluttpakke på forhånd? (hvis du hadde det)

- Dersom du ikke hadde det, tror du det ville hatt en innvirkning på din innsats?
11. Kuttet bedriften andre stillinger da du mottok sluttpakke?
 12. Hvilken påvirkning har medias omtale om din sluttpakke hatt for din posisjon i arbeidsmarkedet i ettertid?
 13. Har du vært i en situasjon hvor du takket nei til en sluttpakke?
 - Hva var i så fall årsaken til at du takket nei?
 14. Har du sittet i et styre hvor det har blitt gitt sluttpakke til toppleder?
 - Hvilke styre i så fall?

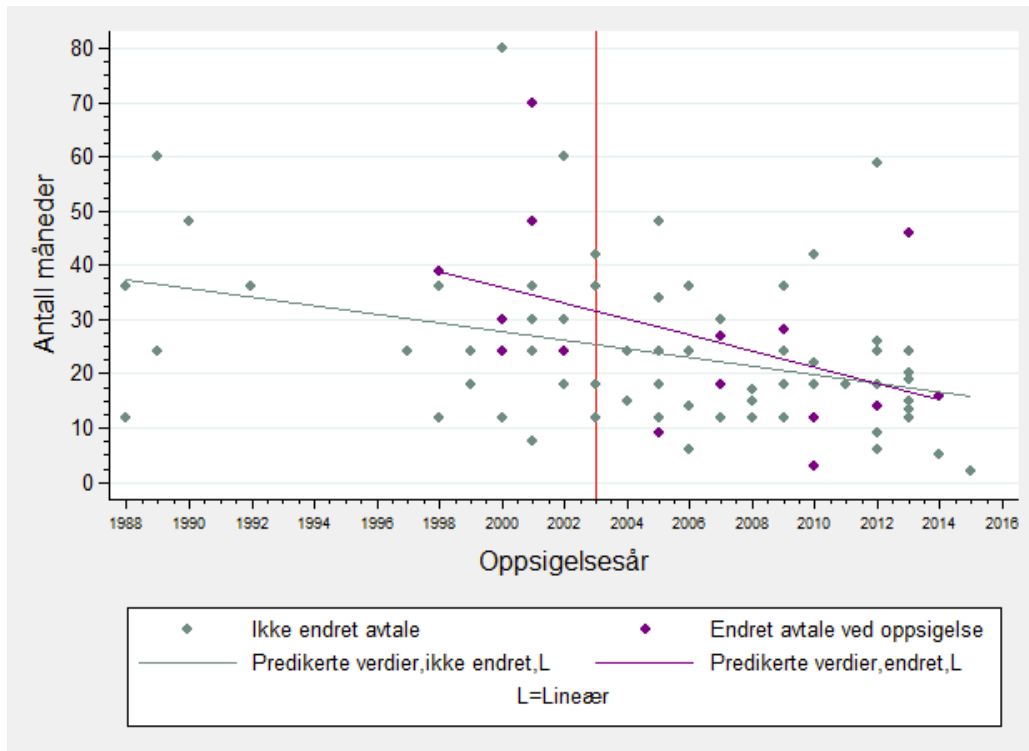
Generelt om sluttpakker for toppledere

15. I hvilken retning tror du sluttpakkene har endret seg etter lovendringen?
16. Hvordan tror du i forhandlingsforholdet mellom toppleder og bedriften har endret seg etter lovendringen?
 - Synes du det er rett av toppledere som beholder stillingsvernet bruker forhandlingsmakten mot bedriften for å bedre sluttpakken?
 - Synes du styrer misbruker forhandlingsposisjonen de har ovenfor toppledere ved å si de opp "uten saklig begrunnelse"?
 - Tror du at en toppleder blir mer eller mindre autoritær dersom han sier fra seg stillingsvernet?
17. Hva synes du om trenden med å gi toppledere sluttpakker?
 - Hva synes du om forholdet mellom topplederens innsats og størrelsen på sluttpakken de mottar?
 - Synes du at størrelsen på sluttpakker rettferdiggjør risikoen en toppleder tar på seg?
 - Hva synes du om toppledere som mottar sluttpakker når bedriften nedbemanner?
18. Hvilke tanker har du om hvor mange måneder etterlønn en toppleder burde få?
 - Synes de etterlønn skal reduseres dersom toppleder får ny stilling?
19. Hvordan synes du media fremstiller bruken av sluttpakker for toppledere?

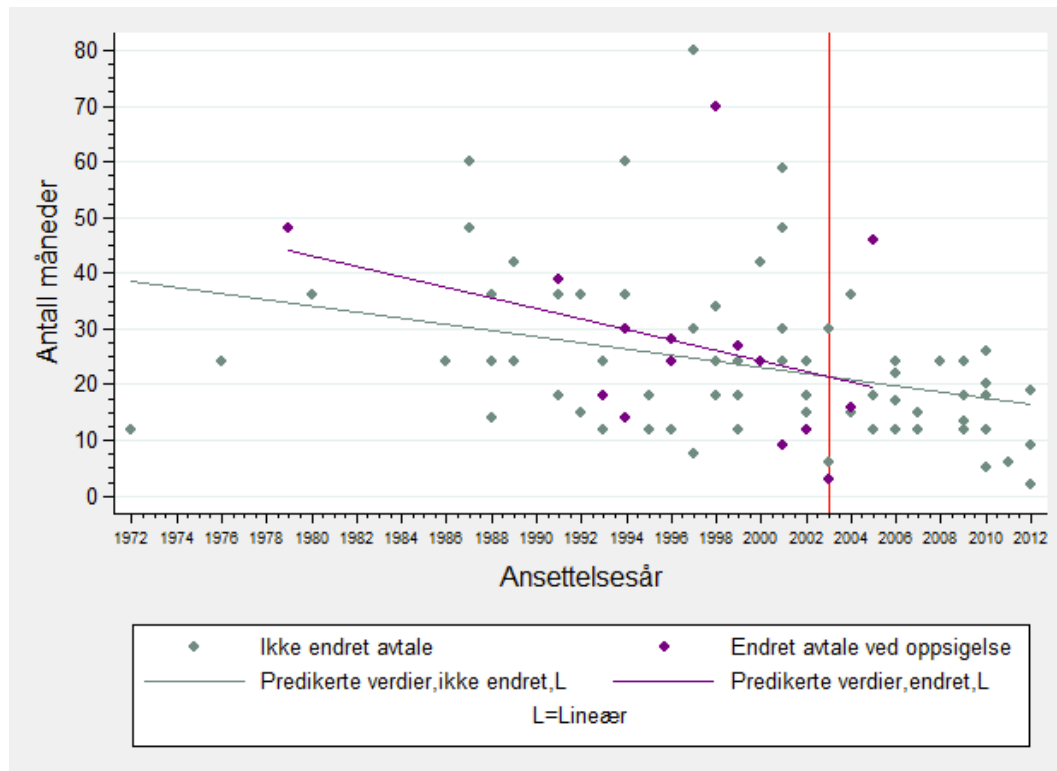
20. Hvilke tanker har du angående at toppledere blir svertet i arbeidsmarkedet etter de har mottatt sluttpakke?

- Synes du sluttpakker rettferdiggjør dette?

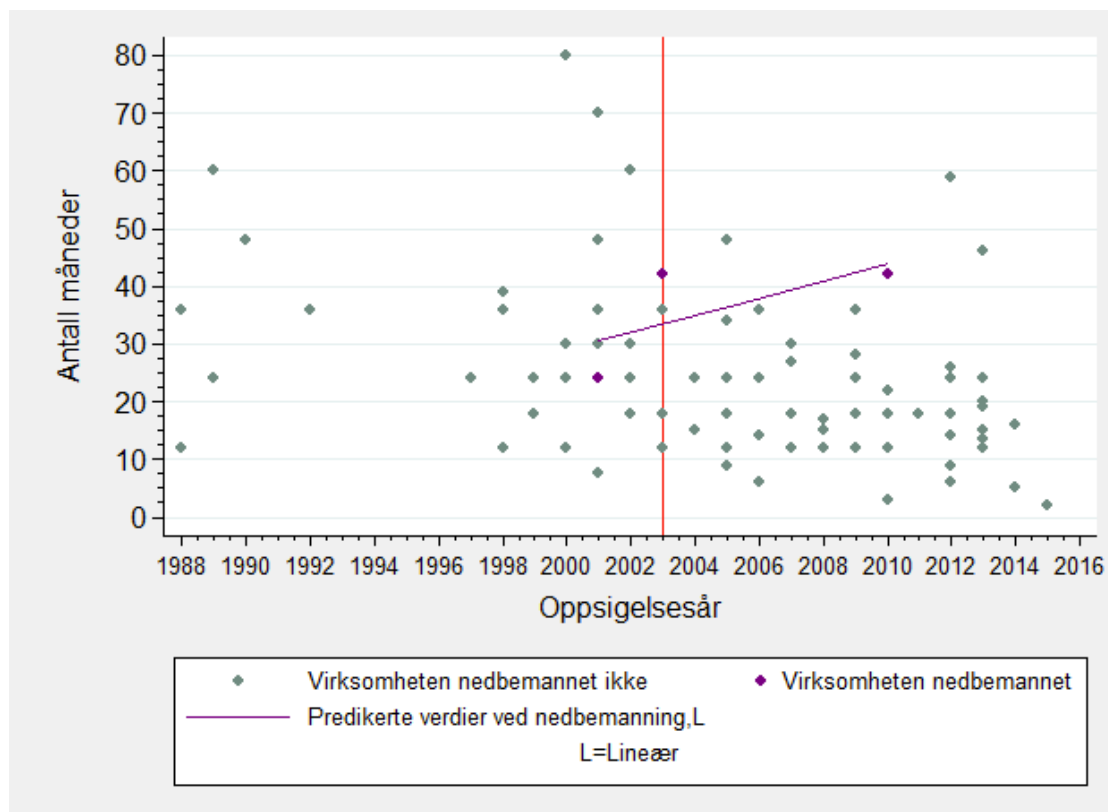
4) Forhandlinger: oppsigelsesår



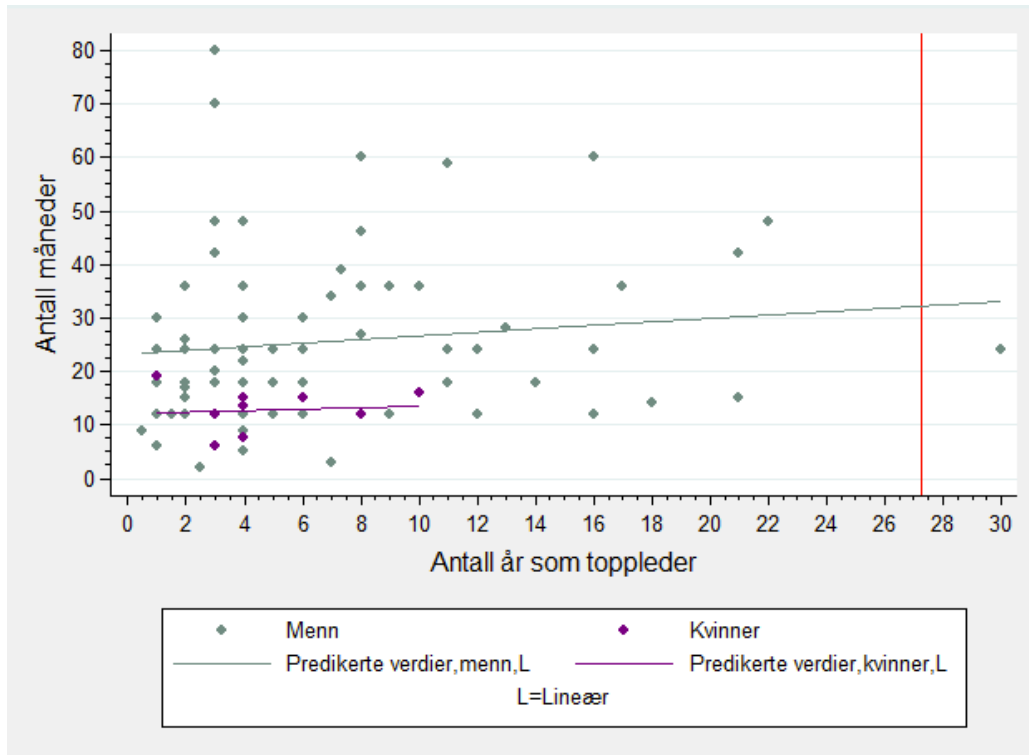
5) Forhandlinger: ansettelsesår



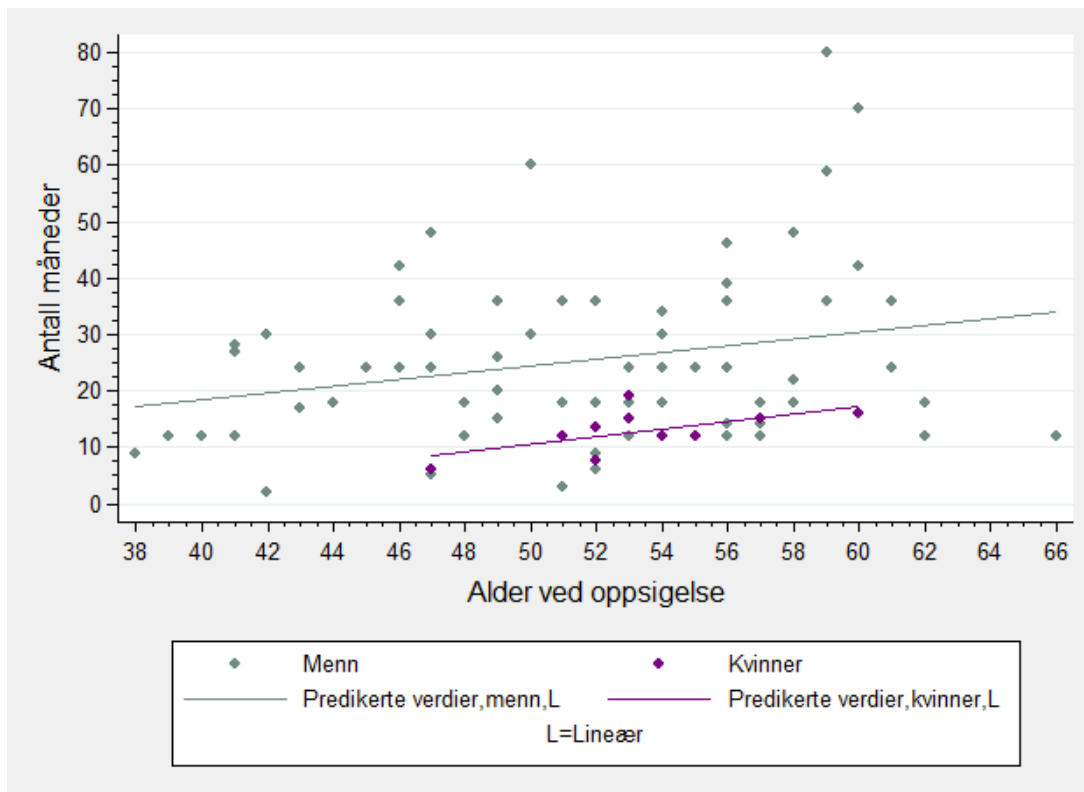
6) Nedbemanning



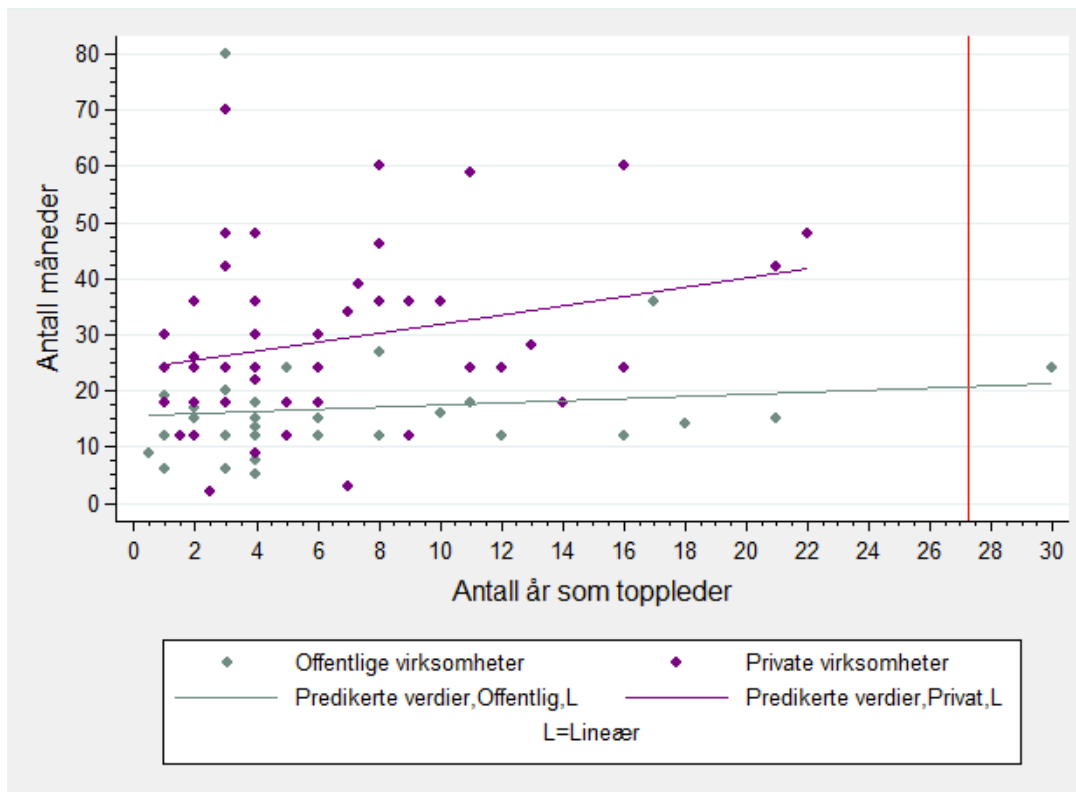
7) Kjønn og år som toppleder



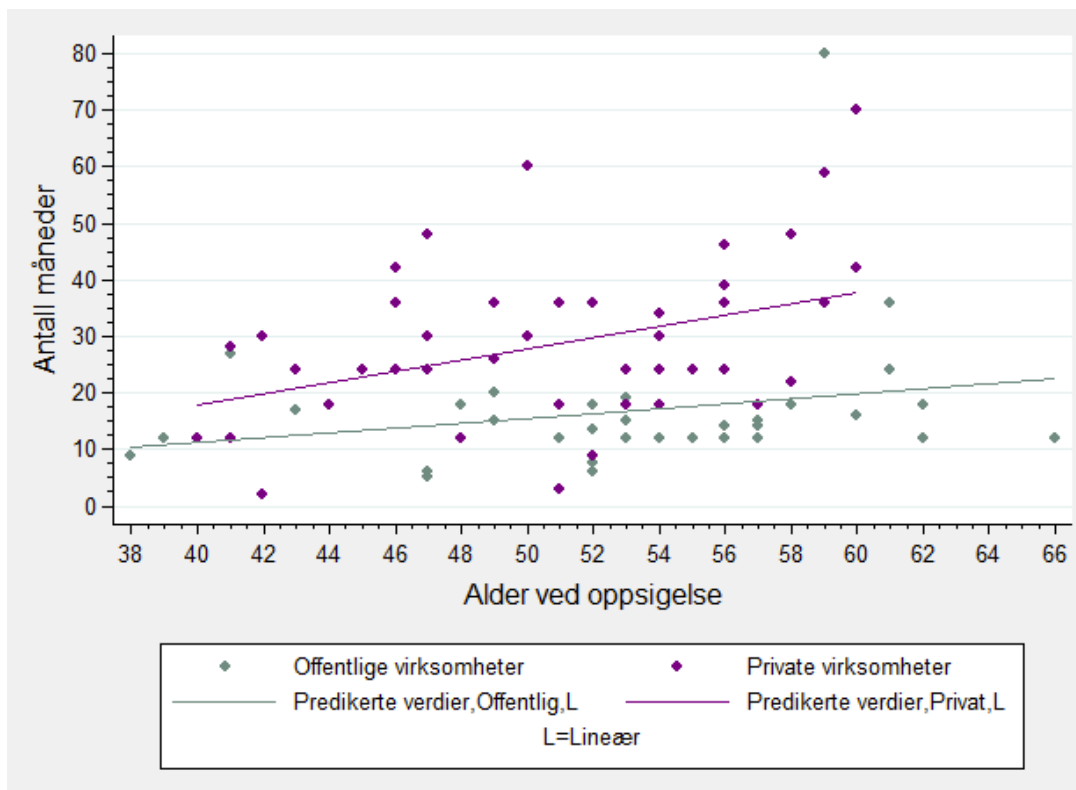
8) Kjønn og alder ved oppsigelse



9) Offentlig/privat og år som toppleder



10) Offentlig/privat og alder ved oppsigelse



11) Datasettet sortert etter høyeste – laveste sluttpakke i antall måneder

Navn	Antall måneder sluttpakke	Virksomhet	Oppsigelsesår
Wiggo Fjellberg	80	Tromsø kommune	2000
Kjell Almskog	70	Kværner	2001
Trygve Bruvik	60	Vesta forsikring	2002
Gerhard Heiberg	60	Aker Norcem	1989
Erik Haugane	58,8	Oljeselskapet Det Norske	2012
Jan Ove Holmen	48	Tine	2005
Jens P. Heyerdahl	48	Orkla	2001
Thorleif Borge	48	UNI Storebrand	1990
Stein Norvald Klakegg	46	Sparebanken Vest	2013
Kjell Aamot	42	Schibsted	2010
Jan Kåre Pedersen	42	Bravida	2003
Finn Arild Hvistendahl	39	DnB	1998
Rolf Kristiansen	36	Lødingen Kommune	2009
Jan Oksum	36	Norske Skog	2006
Petter Jansen	36	SAS/Braathens	2006
Jan Audun Reinås	36	Norske Skog	2003
Egil Myklebust	36	Hydro	2001
Erik Tønseth	36	Kværner	1998
Fredrik Vogt Lorentzen	36	Elkem	1992
Tormod Johan Seljevold	36	Sparebanken Nord	1988
Bjørn Ove Skjeie	34	Nera	2005
Atle Eide	30	Marine Harvest	2007
Vidar Meum	30	SAS/Braathens	2002
Pål Trælvik	30	TV Norge	2001
Åge Korsvold	30	Storebrand	2000
Øystein W. Løken	28	Mercuri Urval	2009
Svein Tore Dørmænen	27	Vadsø Kommune	2007
Lars Erik Torjussen	26	Aftenposten	2012
Johannes Neteland	24	TTS Group	2013
Ola H. Strand	24	Coop Norge	2013
Peter Ditlef Knudsen	24	Eitzen-gruppen	2012
Petter Jansen	24	Norwegian Property	2009

Ernst-Otto Kristiansen	24	Neset Kommune	2006
Finn Marum Jebsen	24	Orkla	2005
Per Arne Skogstad	24	Luftfartstilsynet	2005
Tor J. Strand	24	OVDS	2004
Helge Midttun	24	Det Norske Veritas (DNV)	2002
Arne Agnar Jensen	24	SAS/Braathens	2001
Harald Tyrdal	24	Narvesen	2001
Sverre Høegh Krohn	24	Gjensidige Nor	2000
Harald Norvik	24	Statoil	1999
Arne Agnar Jensen	24	TV2	1999
Hans Christian Qvist	24	Tandberg Data	1999
Lars Mengshoel	24	Norsk Kjøtt	1997
Reidar Michaelsen	24	Selmer-Sande	1989
Morten Kraft	22	Sparebanken Sør	2010
Bjørnar (Samuel) Tollefsen	20	Loppa kommune	2013
Anne Marit Harris	19	Entra Eiendom	2013
Bjørn Margido Wiggen	18	Orkla	2012
Axel C. Eitzen	18	Eitzen Maritime Services	2011
Dag Jakob Opedal	18	Orkla	2010
Erik Omland	18	Vestre Viken helseforetak	2010
Birger Magnus	18	Schibsted	2009
Einar Gaustad	18	Asker Kommune	2009
Helge Singelstad	18	Lerøy Seafood Group Merkantildata/Ementor	2007
Arne Agnar Jensen	18	(idag: ATEA)	2005
Olav Fjell	18	Statoil	2003
Tormod Hermansen	18	Telenor (/Telia)	2002
Diderik Schnitler	18	Saga	1999
Lars-Arne Oldernes	17	Bø Kommune	2008
Gunn Ovesen	16	Innovasjon Norge	2014
Lars Kolnes	15	Hå kommune	2013
Hege Sørli	15	Namsos kommune	2013
Jorun Gjørwad	15	Nittedal Kommune	2008
Steinar Stokke	15	Helse Sør	2004
Filip Edgar Peder Mikkelsen	14	Árran (Iulesamisk senter)	2012
Erik Sandvik	14	Eidfjord Kommune	2006
Therese Hauger	13,5	Tokke kommune	2013
Hulda Gunnlaugsdottir	12	Ahus	2013

Hans-Tore Bjerkaas	12	NRK	2013
Bård Christian Bergvoll	12	Sparebanken Narvik	2010
Nora Kiil	12	Tromsø kommune	2010
Mette Bjune	12	Vestfold Fylkeskommune	2010
Erik Kreyberg Normann	12	Akershus universitetssykehus (Ahus)	2009
Robert Pettersen	12	Tysfjord kommune	2009
Åge Danielsen	12	Rikshospitalet	2008
Bjørn Margido Wiggen	12	Edda Media (tidl. Orkla Media)	2007
Jon Erling Solheim	12	Aure Kommune	2007
Erik Thorsen	12	Tomra	2005
Trygve Tamburstuen	12	BaneTele	2003
Osmund Ueland	12	NSB	2000
Gert Wilhelm Munthe	12	Netcom	1998
Arve Johnsen	12	Statoil	1988
Rune Olsø	9	Entra Eiendom	2012
Tor Lægred	9	TFDS (Hurtigruten)	2005
Gerd Irene Sættem	7,5	Andøy kommune	2001
Øystein Mæland	6	Justisdepartementet	2012
Kristin Ødegaard	6	Røyken Kommune	2006
Knut Granlund	5	Hadsel kommune	2014
Endre Rangnes	3	EDB Business Partner	2010
Åsmund Prytz	2	Rock City	2015
Tor Olav Trøim	N/A	Seatankers, Marine Harvest, Seadrill, Golar LNG og Archer	2014
Henning Kloumann	N/A	Skien flyplass	2013
Bjørn-Eirik Sinkaberg	N/A	Agder Energi	2005
Einar Gaustad	N/A	Larvik Kommune	2005
Tollak Melberg	N/A	Technor	2005
Harald Karlsen	N/A	CSC Solutions	2001
Hans-Jørgen Blomseth	N/A	Norsk Lotteridrift ASA	1999
Karl Moursund	N/A	Finansbanken	1999
Christer Borg	N/A	Norsk Scania	1999
Jørn Johnsen	N/A	Polygram	1998
Per Hatling	N/A	Norske Meierier	1994
Cato Holmsen	N/A	I.M. Skaugen	1991
Jan Gunnar Breivik	N/A	Oslobanken	1988
Pål Kraby	N/A	N.A.F (NHO)	1987

Torstein Hagen N/A Royal Viking Line 1984

12) Kilder til datasettet

Anne Harris

AFTENPOSTEN 10.05.2014 Side 13 - Seksjon: Nyheter - Del: 1

Forfatter: Eirik H. Winsnes

AFTENPOSTEN 08.05.2014 Side 9 - Seksjon: Nyheter - Del: 1

Forfatter: Eirik H. Winsnes

AFTENPOSTEN 09.05.2014 Side 2 - Seksjon: Kommentarer - Del: 2

AFTENPOSTEN 07.05.2014 Side 14 - Seksjon: Nyheter - Del: 1

Forfatter: Eirik H. Winsnes

Arne A. Jensen

KLASSEKAMPEN MORGEN 04.06.2002

VG 03.12.2004 Side 7

Forfatter: Av SIRI GJØRTZ - Emne: INNTEKT - Kategori: ØKONOMI OG NÆRINGSLIV

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 03.12.2004 Side 9

<http://www.vg.no/rampelys/bytter-jobb-faar-5-millioner/a/8885952/>

VG 21.10.2004 Side 15

Forfatter: Av JOHANN D. SUNDBERG - Emne: IKT, INNTEKT - Kategori: ØKONOMI OG NÆRINGSLIV

Atle Eide

<http://www.ledelse.as/nyheter/eide-gar-fra-marine-harvest->

Axel C. Eitzen

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 31.08.2011 Side 9

Forfatter: BJØRN SEGROV, OSLO

Birger Magnus

VÅRT LAND 16.06.2014 Side 32 - Seksjon: B-Siste - Del: 1

BERGENS TIDENDE 07.02.2014 Side 10-11 - Seksjon: nyheter - Del: 1

Bjørn Ove Skeie

BERGENS TIDENDE 07.02.2014 Side 10-11 - Seksjon: nyheter - Del: 1

Bjørn Wiggen

ADRESSEAVISEN 1 12.05.2012 Side 24 - Del: 1 Forfatter: ÅGE WINGE

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 20.12.2007 Side 60

Forfatter: BJØRN ECKBLAD, OSLO

Bjørnar Tollefsen

ALTAPOSTEN 19.12.2013 Side 10 - Seksjon: NYHETER - Del: 1

ALTAPOSTEN 25.06.2010 - Seksjon: Nyheter

Bård Bergvoll

FREMOVER NORDLYS 13.12.2010 Side 5 - Seksjon: 1

Forfatter: Fritz Hansenfritzha@fremover.no

ADRESSEAVISEN 1 12.11.2010 Side 29 - Del: 1

Forfatter: SISSEL LYNUM E-post:

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 12.10.2010 Side 18

Forfatter: RUNE ENDRESEN, Tromsø

FREMOVER NORDLYS 16.10.2010 Side 8 - Seksjon: 1

Cato Holmsen

Dagbladet 08.01.2009 Side 12

Aftenposten morgen 30.10.1992 Side 22

Christer Borg

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 25.03.2000 Side 12

Forfatter: GARD U. SANDVIG

Diderik Schnitler

BERGENS TIDENDE MORGEN 02.11.1999 Side 11

DAGBLADET 12.05.1999 Side 12 - Del: 1

Forfatter: AV TORGEIR LORENTZEN

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 12.06.1999 Side 4

Forfatter: ALF OLE ASK

Egil Myklebust

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 14.12.2000 Side 8

Forfatter: ØYVIND FINSTAD OG INGVILD RUGLAND

DAGBLADET 29.04.2000 Side 12 - Seksjon: STORSTREIKEN - Del: 1

Forfatter: AV TORGEIR LORENTZEN OG THOR SØRUM-JOHANSEN

VG 15.07.2010 Side 16

Eirik Haugane

STAVANGER AFTENBLAD 01.11.2012 - Seksjon: Økonomi
Forfatter: John Martin Johnsen

Endre Rangnes

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 04.02.2010 Side 16
Forfatter: ØYVIND FINSTAD, OSLO

Einar Gaustad

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

<http://www.nrk.no/ostlandssendingen/sparket-fra-to-kommuner-1.4206469>

Erik Omland

NTBTEKST 08.04.2010 - Kategori: Arbeidsliv, Forbrytelser, Helse, - IPTC kategori: INN - Klasse: Arbeidsliv, Kriminalitet og rettsvesen, Medisin og helse

VG 09.04.2010 Side 4 Forfatter: Av INGRID HVIDSTEN, JORUNN STØLAN

Erik K. Normann

ADRESSEAVISEN 1 03.11.2012 Side 26 - Del: 1

Eirik Sandvik

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

Erik Thorsen

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 12.07.2005 Side 6
Forfatter: ANITA HOEMSNESEN, SIRI SKAALMO, Oslo/dn.no

Erik Tønseth

Dagbladet 02.11.1999 side 25 - del: 1

Ernst-Otto Kristiansen

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

Finn Hvistendahl

VG 06.05.1998 Side R01U1 1
Dagbladet 06.05.1998 side 17 - del: 1

AFTENPOSTEN MORGEN 26.08.1998 Side 33

Forfatter: ENGEBØ SKJALG

Finn Jebsen

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 31.01.2005 Side 4

Forfatter: Ole Kristian Lunde,informasjonsdirektør, Orkla

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 16.05.2001 Side 4

Forfatter: BÅRD BJERKHOLTOG KRISTIN GYLDENSKOG

Fredrik Vogt Lorentzen

NTBTEKST 05.03.1993 - Seksjon: INN - Kategori: Økonomi og næringsliv, Personstoff og kuriosa - Emne: Lønninger - Klasse: Bedrifter, Personalialia, Finans

Gerd Irene Sættem

ANDØYPOSTEN 14.05.2013 Side 7 - Del: 1

Forfatter: Alf Ragnar Olsen

Gerhard Heiberg

DAGBLADET 24.03.2000 Side 12 - Del: 1 - Emne: OVERSIKTER, FRYNSEGODER, LEDELSE

AFTENPOSTEN MORGEN 06.06.1998 Side 35

Forfatter: ENGEBØ SKJALG, LØVIK OTTAR A.

Gerth Munthe

Dagens Næringsliv morgen 23.04.1999 side 8

Grethe Andreassen

VESTERAALENS AVIS 06.03.2014

Forfatter: Vesteraalens avis

Gunn Ovesen

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 13.12.2013 Side 4

Forfatter: STIG TORE LAUGEN, TRONDHEIM

Hans Christian Qvist

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 02.03.1999 Side 10

Forfatter: SVERRE STENSENG

Hans-Jørgen Blomseth

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 17.02.2000 Side 40

Forfatter: KJELL EVENSEN

Hans Tore Bjerkaas

NORDLYS 28.08.2012 Side 13 - Seksjon: NYHETER - Del: 1

Forfatter: TORD OLANDER PEDERSEN E-post: tord.olander.pedersen@nordlys.no

Harald Karslen

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 02.05.2003 Side 8

Forfatter: HILDE MARI FURNES, BERGEN

Harald Norvik

Aftenposten morgen 09.04.2000 side 8

DAGBLADET 25.03.2000 Side 8 - Artikkeltype: ledere - Del: 1

Forfatter: AV ANNE MARIT SLETTEN - Emne: FRYNSEGODER, LEDELSE, LØNN

Harald Tyrdal

AFTENPOSTEN MORGEN 12.12.2001 Side 22 - Seksjon: ØKONOMI

Forfatter: STENSENG SVERRE - Klasse: Personalia, Handel - Emne: Varehandel, Matvarer, Administrasjon

Hege Sørli

NAMDALSAVISA 22.06.2013 Side 5 - Seksjon: General - Del: 1

Forfatter: EIVIND KVAM E-post: eivind.kvam@namdalsavisa.no

Helge Midttun

BERGENSAVISEN 03.03.2014 Side 8-9 - Seksjon: NYHET - Del: 1

Forfatter: DAG BJØRNDAL, STIAN H. ESPELAND

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 09.09.2003 Side 4

Forfatter: THOR CHR. JENSEN, OSLO

Helge Singelstad

BERGENS TIDENDE 19.10.2014 Side 6-8 - Seksjon: nyheter - Del: 1

BERGENSAVISEN 04.03.2014 Side 6-7 - Seksjon: Nyhet - Del: 1

Forfatter: Stian H. ESPEland E-post: stian.espeland@ba.n

Henning Kloumann

TELEMARKSAVISA 23.06.2014 Side 7 - Seksjon: GENERAL - Del: 1

Forfatter: ANDERS HEDEMAN E-post: anders.hedeman@ta.no

Hulda Gunnlaugsdottir

AFTENPOSTEN 20.10.2013 Side 8 - Seksjon: Nyheter - Del: 1

AHUS-DIREKTØR

NTBTEKST 19.10.2013 04:11 - Artikkeltype: Nyheter - Kategori: Innenriks - Emne: Økonomisk politikk/skatt

VG R 19.10.2013 Side 11 - Del: VG

Forfatter: Av SIGRID HELENE SVENDSEN og MAY LINN GJERDING

Jan G. Breivik

AFTENPOSTEN MORGEN 19.03.1988 Side 8

Forfatter: HELLSTRØM ULF PETER - Klasse: Kriminalitet, Økonomi - Emne: Banker, Aksjer

Jan Kåre Pedersen

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 29.12.2006 Side 12

Forfatter: ØYVIND FINSTAD, Oslo

ØKONOMISK RAPPORT 13.06.2005

Bravida årsrapport 2003, s. 32.

http://www.bravida.no/Documents/OmBravida/FinansiellInfo/arsrapport_2003_norsk_PmzK8.pdf

Bravida Årsrapport 2002 (årslønn), s. 49

http://www.bravida.com/Documents/OmBravida/FinansiellInfo/arsrapport_2002_norsk_5EdV B.pdf

Jan Oksum

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 23.12.2006 Side 38

Forfatter: Cecilie Enger, Elin Høyland (foto)

DAGSAVISEN 23.03.2006 Side 3 - Seksjon: Innenriks

Forfatter: Av JOHANN D. SUNDBERG - Emne: INDUSTRI, INNTEKT - Kategori: ARBEIDSLIV, ØKONOMI OG NÆRINGSLIV

Jan Ove Holmen

<http://www.nrk.no/okonomi/forblir-i-tine-med-sjefslonn-1.559127>

NTBTEKST 19.02.2005 - Kategori: Fakta, Handel, Landbruk - IPTC kategori: INN - Klasse: Økonomi og næringsliv, Politikk

Jens P. Heyerdahl

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 16.05.2001 Side 4

Forfatter: BÅRD BJERKHOLTOG KRISTIN GYLDENSKOG

Johannes Neteland

BERGENS TIDENDE 22.02.2014 Side 14-15 - Seksjon: nyheter - Del: 1

Forfatter: Magne Gaasemyr

Jon Erling Solheim

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

VG 10.08.2010 Side 10

Jorun Gjørwad

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

http://www.aa.no/nyheter/gjovik_toten/article3419165.ece

Jørn Johnsen

Aftenposten aften 29.12.1998 side 23

VG 09.01.1999 side 50

Karl Morsund

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 11.08.1999 Side 5

Forfatter: KARL-R. STRØMMEN

Kjell Aamodt

VG 28.03.2009 Side 47 - Emne: MEDIER, INNTEKT - Kategori: ØKONOMI OG NÆRINGS LIV

Kjell Almskog

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 21.02.2002 Side 10

Forfatter: THOR CHR. JENSEN

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 30.01.2002 Side 6

Forfatter: THOR CHR. JENSEN

Knut Granlund

VESTERAALENS AVIS 06.03.2014 - Seksjon: Nyheter

Forfatter: Vesteraalens avis

VESTERAALENS AVIS 10.05.2014 - Seksjon: Leserbreve

Forfatter: Vesteraalens avis

Kristin Ødegaard

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

Lars Erik Torjussen

AFTENPOSTEN MORGEN 18.08.2012 Side 1 - Seksjon: Kultur - Del: 2

VG R 19.08.2012 Side 17 - Del: VG

Lars Kolnes

STAVANGER AFTENBLAD 11.12.2013 Side 8 - Seksjon: Jæren/Dalane/Ryfylke - Del: 2

Forfatter: Reidun Gudmestad

Lars Arne Oldernes

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

Lars Mengshoel

VG 16.01.1997 Side R01U1 1

Forfatter: HELJE SOLBERG - Emne: Lønninger Organisasjoner Avtale

Mette Bjune

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

Morten Kraft

FÆDRELANDSVENNEN 1 14.06.2010 Side 7 - Del: 1

Nora Kiil

NORDLYS 22.02.2012 Side 38-39 - Seksjon: General - Del: 2

Forfatter: Jostein Larsen Østring E-post: jostein.larsen.ostring@nordlys.no

Ola H. Strand

DAGENS NÆRINGS LIV 11.07.2014 Side 13 - Seksjon: GENERAL - Del: 1

Forfatter: MADS KVERNEN KLEPPE

Olav Fjell

DAGBLADET 11.09.2004 Side 8 - Del: 1

Forfatter: LEIF STANG - Emne: LØNN, FRYNSEGODER

Osmund Ueland

DAGBLADET 05.07.2000 Side 23 - Del: 1 - Emne: LEDELSE, LØNN

VG 15.07.2000 Side 16

Forfatter: BÅRD GULTVEDT - Emne: Jernbaner Oppsigelser Lønninger

Per Arne Skogstad

NORDLYS 01.02.2005 Side 21 - Seksjon: Nyhet - Del: A

Forfatter: Kjell Werner, ANB

Per Hatling

BERGENS TIDENDE MORGEN 19.01.1997 Side 3

Petter D. Knudsen

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 03.01.2012 Side 11

Forfatter: BJØRN SEGROV, OSLO

Petter Jansen

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 25.01.2007 Side 8

DAGENS NÆRINGS LIV MORGEN 29.03.1995 Side 17

Forfatter: ASGAUT NÆSS

Pål Kraby

Dagbladet 08.01.2009 Side 12

Pål Trælvik

NTBTEKST 30.05.2001 - Seksjon: INN - Kategori: Kultur og underholdning, Økonomi og næringsliv, Personstoff og kuriosa, Arbeidsliv

AFTENPOSTEN MORGEN 07.07.2001 Side 9 - Seksjon: KULTUR REPORTASJE
Forfatter: JOHNSEN LARS WEST - Klasse: Personalialia, Media - Emne: TVselskaper, Administrasjon

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 23.08.2002 Side 42
Forfatter: OSMAN KIBAR OSLO

DAGBLADET 01.06.2001 Side 4 - Del: 1
Forfatter: ODD ROAR LANGE - Emne: LEDELSE, OPPSIGELSER

Reidar Michaelsen

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 02.05.1995 Side 13
Forfatter: JARLE AABØ

Robert Pettersen

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

Rune Olsø

ROMSDALS BUDSTIKKE 19.10.2012 Side 10 - Del: 1

DAGSAVISEN 19.10.2012 Side 13 - Seksjon: SAMFUNN - Del: 1

BERGENS TIDENDE 19.10.2012 - Seksjon: økonomi

Pål Trælvik

<http://www.p4.no/Story.aspx?id=22420>

Stein Klakegg

BERGENS TIDENDE 13.05.2014 Side 4-5 - Seksjon: nyheter - Del: 1

BERGENS TIDENDE 01.04.2014 Side 7 - Seksjon: nyheter - Del: 1
Forfatter: Kjell Østerbø, Tor Arne Fanghol E-post: kjell.osterbo@bt.no|tor.fanghol@bt.no

BERGENS TIDENDE 13.05.2014 Side 4-5 - Seksjon: nyheter - Del: 1
Forfatter: Tor Arne Fanghol, Lars Kvamme, foto Nina, Eirin Rangøy E-post:
tor.fanghol@bt.no|lars.kvamme@bt.no

Steinar Stokke

AFTENPOSTEN MORGEN 19.02.2004 Side 17 - Seksjon: Økonomi - Del: 2
Forfatter: GEDDE-DAHL SIRI, , HAFSTAD ANNE - Klasse: Helse/Sosial, Personalia - Emne:
Sykehus, Administrasjon, Lønninger, Regnskaper

Svein Tore Dørmænen

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/raadmann-skandalene-koster-kommunene-millioner/a/10026279/>

Sverre Høegh Krohn

DAGBLADET 13.05.2000 Side 18 - Del: 1 - Emne: BANKVESEN, OPPSIGELSER
NTBTEKST 12.05.2000 - Seksjon: INN - Artikkeltipe: styrelederen - Kategori: Personstoff og
kuriosa - Klasse: Bedrifter, Personalia

AFTENPOSTEN AFTEN 12.05.2000 Side 12 - Seksjon: NYHETER
Forfatter: VALDERHAUG ROAR - Klasse: Personalia, Økonomi - Emne: Konserner,
Administrasjon

Therese Hauger

TELEMARKSAVISA 21.08.2013 Side 8 - Seksjon: General - Del: 1
Forfatter: ALEXANDER LEHMANN

Tollak Melberg

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 19.02.2005 Side 4
Forfatter: ASGAUT NÆSS, Stavanger

Tor J. Strand

VG 25.10.2008 Side 15 - Emne: SJØFART, INNTEKT - Kategori: ØKONOMI OG NÆRINGSLIV

NORDLYS 30.03.2006 Side 22 - Seksjon: Næring - Del: A
Forfatter: Rune Endresen

<http://www.nordlys.no/nyheter/article1207371.ece>

Tor Læg Reid

NORDLYS 15.02.2005 Side 16 - Seksjon: Næring - Del: A
Forfatter: Rune Endresen

BLADET TROMSØ 16.02.2005
Forfatter: John Strandm

Tor Olav Trøim

FÆDRELANDSVENNEN 30.07.2014 Side 17 - Seksjon: Økonomi - Del: 1
Forfatter: E24

Tormod Hermansen

Dagbladet 13.01.2009 side 7 - del: 1

VG 19.02.2002 Side 11

VG 17.12.1999 Side 14

Aftenbladet.no (lest: 23.10.2014) <http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Tormod-Hermansen-fratrer-som-Telenor-sjef-2718283.html>

Tormod Seljevoll

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 06.05.1988 Side 11

Forfatter: KJELL EVENSEN

Torstein Hagen

AFTENPOSTEN MORGEN 10.09.1984 Side 38 - Klasse: Personalia, Reiseliv/Friluftsliv, Samferdsel - Emne: turistskip, Rederier

Trygve Bruvik

BERGENS TIDENDE 07.02.2014 Side 10-11 - Seksjon: nyheter - Del: 1

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 07.10.2006 Side 13

Trygve Tamburstuen

DAGBLADET 13.01.2009 Side 7 - Del: 1 - Emne: FAKTABOKS

AFTENPOSTEN MORGEN 29.11.2002 Side 20 - Seksjon: ØKONOMI

Forfatter: HAUGNES GUNHILD M. - Klasse: Næringsliv - Emne: Telekommunikasjon, Administrasjon, Oppsigelser

Vidar Meum

DAGBLADET 24.08.2002 Side 18 - Del: 1

Forfatter: AV TORGEIR LORENTZEN - Emne: LUFTFART, LEDELSE, FRYNSEGODER, LØNN

Wiggo Fjellberg

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 09.12.2000 Side 72

Forfatter: GUNNAR GRYTÅS

NORDLYS 12.01.2006 Side 8 - Seksjon: Nyhet - Del: A

Forfatter: Skjalg Fjellheim

Øystein Løken

BERGENS TIDENDE 07.02.2014 Side 10-11 - Seksjon: nyheter - Del: 1

Øystein Mæland

BERGENS TIDENDE 07.02.2014 Side 10-11 - Seksjon: nyheter - Del: 1

AGDERPOSTEN 29.09.2012 Side 11 - Del: 1

Åge Danielsen

DAGSAVISEN 03.11.2012 Side 6-7 - Seksjon: samfunn - Del: 1

Forfatter: INGRID HVIDSTEN, INGEBORG HUSE AMUNDSEN

Åge Korsvold

DAGENS NÆRINGSLIV MORGEN 17.02.2001 Side 4

Forfatter: BÅRD BJERKHOLT OG GØRAN SKAALMO

Årsrapport Storebrand 2010 s. 56, note 4

[http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/geta7fc6dd515a4f005a1db897676a45737/\\$FILE/Aarsrapport2000_StorebrandASA.pdf](http://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Get/geta7fc6dd515a4f005a1db897676a45737/$FILE/Aarsrapport2000_StorebrandASA.pdf)

Åsmund Prytz

<http://www.dn.no/etterBors/2014/10/24/1653/Rock-City/rock-citysjefen-fr-etterltn>

DAGENS NÆRINGSLIV 06.09.2014 Side 61 - Seksjon: ETTERBØRS - Del: 1

Forfatter: STIG TORE LAUGEN, OSLO

Trend 1: Men nå blir markedskreftene sterkere og lønnsforskjellene øker

	Lønn 2007	Lønn 1998	Økning	Arlig vekst	Antall 2007
Komm. & fylkeskomm.	344 616	244 860	99 756	3,9 %	123 810
Industri	383 796	257 004	126 792	4,6 %	141 062
Staten	394 572	264 216	130 356	4,6 %	112 710
Alle næringer	400 644	267 156	133 488	4,6 %	961 478
Finanstjenester	528 156	314 196	213 960	5,9 %	36 882
Olje, gass & bergverk	600 912	388 764	212 148	5,0 %	32 730
25-49 lønnsforhold	660 600	421 900	238 700	5,1 %	5 607
50-99 lønnsforhold	839 500	511 100	328 400	5,7 %	2 460
100-249 lønnsforhold	1 159 200	656 400	502 800	6,5 %	1 195
>= 250 lønnsforhold	2 045 400	979 300	1 066 100	8,5 %	548

Geometrisk

Kilde: AID og Rapport fra Det tekniske beregningsutvalget for inntektsoppgjørene (etter inntektsoppgjørene 2008) og SSB, samt egne beregninger. Månedslønn er omgjort til årslønn ved å multiplisere med 12. Kategorier med lønnsforhold er for aksjeselskaper og allmenne børsnoterte selskaper og er basert på Skattedirektoratets lønns- og trekkoppgavereregister (LTO). Tallene omfatter lønn (inkludert fordel ved erverv og fordel ved salg/inløsning av opsjoner i arbeidsforhold), honorarer, naturalytelser og fordel ved kjøp av aksjer til underkurs. Administrerende direktør/daglig leder er definert som den personen i hvert foretak som har høyest utbetalt lønn to år etter hverandre. Som mål for størrelse på foretakene er benyttet antall lønnsforhold. Antall lønnsforhold angir summen av lønnsoppgaver fra samme foretak, noe som ikke er det samme som antall ansatte i foretaket. 2007 tall er foreløpige.

Iver Bragelien, Norges Handelshøyskole

Vedlegg 14 Forkortelser

SPmnd = Sluttpakke målt i antall måneder

AnsattEtterLov = Ansatt etter lovendringen

OppsagtEtterAlle = Oppsagt etter lovendringen

ArStart = Ansettelsesåret

ArSlutt = Oppsigelsesåret

ArToppleder = Antall år som toppleder

ArBedrift = Antall år i virksomheten

AlderExit = Alder ved oppsigelse

Kvinne = Kvinne

Privat = Private virksomheter

RedusertNyJobb = Avkortning mot ny inntekt

SaOppSelv = Sa opp selv

NyJobb= Ny jobb i etterlønsperioden

IkkeVern = Fraskrevet stillingsvernet

BedriftenNedbemannet = Virksomheten nedbemannet

EndretAvtale = Reforhandlet avtalen ved oppsigelse

KReksJ = Sluttpakke i kroner ekskludert pensjon, justert for lønnsvekst

KRinklJ = Sluttpakke i kroner inkludert pensjon, justert for lønnsvekst

Vedlegg 15 Korrelasjoner

	SPmnd	Ansatt~v	ArStart	ArSlutt	ArTopp~r	ArBedr~t	AlderE~t	Kvinne	Privat	Reduse~b	SaOppS~v
SPmnd	1.0000										
AnsattEtte~v	-0.3747	1.0000									
ArStart	-0.3462	0.7570	1.0000								
ArSlutt	-0.3743	0.6325	0.7449	1.0000							
ArToppleder	0.1590	-0.4357	-0.6843	-0.0518	1.0000						
ArBedrift	0.1104	-0.1066	-0.2697	0.0944	0.5267	1.0000					
AlderExit	0.2175	-0.0949	-0.1797	0.1339	0.4033	0.3424	1.0000				
Kvinne	-0.2709	0.3000	0.2706	0.2568	-0.1227	-0.1963	0.0761	1.0000			
Privat	0.4058	-0.2193	-0.1607	-0.2848	-0.0593	0.1425	-0.1571	-0.4245	1.0000		
RedusertNy~b	0.0986	-0.0867	-0.0457	-0.1276	-0.0873	0.0131	0.0840	0.0449	-0.0811	1.0000	
SaOppSelv	-0.1176	0.0502	0.0694	0.0059	-0.1090	-0.0762	-0.2076	0.0223	0.0297	-0.1969	1.0000
NyJobb	0.0935	-0.1026	-0.0586	-0.0819	-0.0233	0.0618	-0.0072	-0.0762	0.1386	0.1431	0.0878
IkkeVern	0.0246	-0.0280	0.1053	0.2246	0.0957	0.1707	0.0848	0.0482	0.0396	0.0094	-0.1227
BedriftenN~t	0.1497	-0.1460	-0.0649	-0.0216	0.0665	-0.0178	-0.0357	-0.0649	0.1528	-0.0787	0.0764
EndretAvtale	0.0937	-0.1686	-0.1038	0.0358	0.1824	0.0223	0.0254	0.0333	0.1266	-0.0253	-0.0496

	NyJobb	IkkeVern	Bedri~et	Endret~e
NyJobb	1.0000			
IkkeVern	0.2308	1.0000		
BedriftenN~t	-0.0275	-0.0491	1.0000	
EndretAvtale	0.0543	0.0013	-0.0820	1.0000

Vedlegg 16 Modeller med kontrollvariabler

Modell 1

```
. reg SPmnd AnsattEtterLov Privat AlderExit
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	6100.73719	3	2033.57906	F(3, 87) =	13.14
Residual	13467.7474	87	154.801695	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3118
				Adj R-squared =	0.2880
Total	19568.4846	90	217.427607	Root MSE =	12.442

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
AnsattEtterLov	-8.010352	2.772916	-2.89	0.005	-13.52182 -2.498881
Privat	11.56135	2.768389	4.18	0.000	6.058875 17.06382
AlderExit	.6337429	.2275938	2.78	0.007	.1813756 1.08611
_cons	-12.71019	12.55739	-1.01	0.314	-37.66935 12.24898

```
. reg SPmnd OppsagtEtterAlle Privat AlderExit
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	6471.40754	3	2157.13585	F(3, 87) =	14.33
Residual	13097.0771	87	150.541116	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3307
				Adj R-squared =	0.3076
Total	19568.4846	90	217.427607	Root MSE =	12.27

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
OppsagtEtterAlle	-9.561832	2.877317	-3.32	0.001	-15.28081 -3.842852
Privat	11.01512	2.75213	4.00	0.000	5.544967 16.48528
AlderExit	.759674	.2226948	3.41	0.001	.317044 1.202304
_cons	-15.51732	12.14749	-1.28	0.205	-39.66177 8.627125

Modell 2

```
. reg SPmnd AnsattEtterLov Privat AlderExit ArToppleder Kvinne
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	6200.78983	5	1240.15797	F(5, 85) =	7.89
Residual	13367.6948	85	157.266997	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3169
				Adj R-squared =	0.2767
Total	19568.4846	90	217.427607	Root MSE =	12.541

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
AnsattEtterLov	-8.34083	3.176743	-2.63	0.010	-14.65705 -2.024615
Privat	10.6758	3.037647	3.51	0.001	4.636143 16.71546
AlderExit	.6920588	.2491431	2.78	0.007	.1966957 1.187422
ArToppleder	-.1527267	.2814425	-0.54	0.589	-.7123098 .4068564
Kvinne	-3.02369	4.798407	-0.63	0.530	-12.56421 6.516829
_cons	-13.75705	12.88312	-1.07	0.289	-39.37215 11.85806

```
. reg SPmnd OppsagtEtterAlle Privat AlderExit ArToppleder Kvinne
```

Source	SS	df	MS			
Model	6680.20116	5	1336.04023	Number of obs =	91	
Residual	12888.2835	85	151.626864	F(5, 85) =	8.81	
Total	19568.4846	90	217.427607	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.3414	
				Adj R-squared =	0.3026	
				Root MSE =	12.314	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
OppsagtEtterAlle	-9.308616	2.898777	-3.21	0.002	-15.07216	-3.545071
Privat	9.819959	3.018976	3.25	0.002	3.817425	15.82249
AlderExit	.7197312	.2450405	2.94	0.004	.232525	1.206937
ArToppleder	.1045461	.2509172	0.42	0.678	-.3943445	.6034367
Kvinne	-4.660321	4.640736	-1.00	0.318	-13.88735	4.566706
_cons	-13.07648	12.64343	-1.03	0.304	-38.21501	12.06204

Modell 3

```
. reg SPmnd AnsattEtterLov Privat AlderExit ArToppleder ArStart ArSlutt
```

Source	SS	df	MS			
Model	7345.20517	6	1224.20086	Number of obs =	91	
Residual	12223.2794	84	145.515231	F(6, 84) =	8.41	
Total	19568.4846	90	217.427607	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.3754	
				Adj R-squared =	0.3307	
				Root MSE =	12.063	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
AnsattEtterLov	-5.610064	4.067787	-1.38	0.172	-13.6993	2.479177
Privat	10.47158	2.727453	3.84	0.000	5.047739	15.89542
AlderExit	.7830074	.2417596	3.24	0.002	.3022419	1.263773
ArToppleder	1.788326	.8986448	1.99	0.050	.001272	3.57538
ArStart	1.971207	.9374112	2.10	0.038	.1070624	3.835352
ArSlutt	-2.312457	.8865824	-2.61	0.011	-4.075523	-.5493905
_cons	664.4659	579.0766	1.15	0.254	-487.0915	1816.023

```
. reg SPmnd OppsagtEtterAlle Privat AlderExit ArToppleder ArStart ArSlutt
```

Source	SS	df	MS			
Model	7306.70896	6	1217.78483	Number of obs =	91	
Residual	12261.7757	84	145.97352	F(6, 84) =	8.34	
Total	19568.4846	90	217.427607	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.3734	
				Adj R-squared =	0.3286	
				Root MSE =	12.082	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
OppsagtEtterAlle	-5.938835	4.648311	-1.28	0.205	-15.18251	3.30484
Privat	10.60203	2.723701	3.89	0.000	5.185652	16.01841
AlderExit	.7763163	.2422797	3.20	0.002	.2945167	1.258116
ArToppleder	1.82456	.9031851	2.02	0.047	.0284773	3.620643
ArStart	1.799314	.9188523	1.96	0.054	-.0279241	3.626553
ArSlutt	-2.058879	.9048684	-2.28	0.025	-3.858309	-.259449
_cons	501.4672	695.8177	0.72	0.473	-882.2427	1885.177

Modell 4

```
. reg SPmnd AnsattEtterLov Privat AlderExit ArToppleder ArStart ArSlutt NyJobb
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	7361.46861	7	1051.63837	F(7, 83) =	7.15
Residual	12207.016	83	147.072482	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3762
				Adj R-squared =	0.3236
Total	19568.4846	90	217.427607	Root MSE =	12.127

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
AnsattEtterLov	-5.526956	4.097125	-1.35	0.181	-13.67597 2.62206
Privat	10.36567	2.760442	3.76	0.000	4.875262 15.85608
AlderExit	.7814025	.2430977	3.21	0.002	.297891 1.264914
ArToppleder	1.816962	.9075354	2.00	0.049	.0119107 3.622014
ArStart	1.996009	.9453604	2.11	0.038	.1157252 3.876293
ArSlutt	-2.336157	.8941586	-2.61	0.011	-4.114602 -.5577113
NyJobb	.8760474	2.634433	0.33	0.740	-4.363733 6.115828
_cons	661.9854	582.2147	1.14	0.259	-496.0162 1819.987

```
. reg SPmnd OppsagtEtterAlle Privat AlderExit ArToppleder ArStart ArSlutt NyJobb
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	7316.03216	7	1045.14745	F(7, 83) =	7.08
Residual	12252.4525	83	147.619909	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3739
				Adj R-squared =	0.3211
Total	19568.4846	90	217.427607	Root MSE =	12.15

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
OppsagtEtterAlle	-5.784339	4.714702	-1.23	0.223	-15.16169 3.593014
Privat	10.52447	2.756351	3.82	0.000	5.0422 16.00674
AlderExit	.7753359	.2436734	3.18	0.002	.2906794 1.259932
ArToppleder	1.844084	.9115807	2.02	0.046	.0309865 3.657181
ArStart	1.818292	.9271	1.96	0.053	-.0256726 3.662257
ArSlutt	-2.083105	.915049	-2.28	0.025	-3.903101 -.2631098
NyJobb	.6677564	2.657101	0.25	0.802	-4.617111 5.952624
_cons	511.7069	700.916	0.73	0.467	-882.3868 1905.801

Modell 5

```
. reg SPmnd AnsattEtterLov Privat AlderExit ArToppleder ArStart ArSlutt Kvinne
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	7416.52383	7	1059.5034	F(7, 83) =	7.24
Residual	12151.9608	83	146.409166	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3790
				Adj R-squared =	0.3266
Total	19568.4846	90	217.427607	Root MSE =	12.1

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
AnsattEtterLov	-5.316939	4.10182	-1.30	0.198	-13.4753 2.841416
Privat	9.694866	2.9535	3.28	0.002	3.820473 15.56926
AlderExit	.7955575	.2431668	3.27	0.002	.3119084 1.279207
ArToppleder	1.799574	.901545	2.00	0.049	.0064377 3.592711
ArStart	2.003409	.9414174	2.13	0.036	.1309673 3.87585
ArSlutt	-2.335636	.8899214	-2.62	0.010	-4.105654 -.565618
Kvinne	-3.236671	4.63747	-0.70	0.487	-12.46041 5.987071
_cons	646.5551	581.4192	1.11	0.269	-509.8644 1802.975

```
. reg SPmnd OppsagtEtterAlle Privat AlderExit ArToppleder Kvinne ArStart ArSlutt
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	7452.44084	7	1064.63441	F(7, 83) =	7.29
Residual	12116.0438	83	145.976431	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3808
				Adj R-squared =	0.3286
Total	19568.4846	90	217.427607	Root MSE =	12.082

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
OppsagtEtterAlle	-6.50817	4.683152	-1.39	0.168	-15.82277 2.80643
Privat	9.425749	2.967265	3.18	0.002	3.523979 15.32752
AlderExit	.7928555	.2428469	3.26	0.002	.3098428 1.275868
ArToppleder	1.859933	.9038877	2.06	0.043	.0621367 3.657729
Kvinne	-4.636866	4.640755	-1.00	0.321	-13.86714 4.593409
ArStart	1.879975	.9224009	2.04	0.045	.0453563 3.714593
ArSlutt	-2.072822	.904985	-2.29	0.025	-3.872801 -.2728433
_cons	368.6907	708.4004	0.52	0.604	-1040.289 1777.671

Vedlegg 17 Univariate regresjoner

```
. reg SPmnd Kvinne
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	1436.49573	1	1436.49573	F(1, 89) =	7.05
Residual	18131.9889	89	203.730212	Prob > F =	0.0094
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared =	0.0734
				Adj R-squared =	0.0630
				Root MSE =	14.273

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Kvinne	-12.7037	4.784162	-2.66	0.009	-22.20973 -3.197675
_cons	25.5037	1.585934	16.08	0.000	22.35249 28.65492

```
. reg SPmnd FirmaStr
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	63
Model	138.487647	1	138.487647	F(1, 61) =	0.71
Residual	11951.6851	61	195.929263	Prob > F =	0.4038
Total	12090.1727	62	195.002785	R-squared =	0.0115
				Adj R-squared =	-0.0048
				Root MSE =	13.997

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
FirmaStr	-.0000111	.0000132	-0.84	0.404	-.0000374 .0000153
_cons	26.26145	1.862134	14.10	0.000	22.53788 29.98502

```
. reg SPmnd ArStart
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	2344.79892	1	2344.79892	F(1, 89) =	12.12
Residual	17223.6857	89	193.524558	Prob > F =	0.0008
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared =	0.1198
				Adj R-squared =	0.1099
				Root MSE =	13.911

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
ArStart	-.5995112	.1722315	-3.48	0.001	-.9417315 -.2572909
_cons	1222.517	344.29	3.55	0.001	538.4204 1906.614

```
. reg SPmnd AnsattEtterLov
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	91
Model	2747.63908	1	2747.63908	F(1, 89) =	14.54
Residual	16820.8455	89	188.998264	Prob > F =	0.0003
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared =	0.1404
				Adj R-squared =	0.1308
				Root MSE =	13.748

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
AnsattEtterLov	-11.29464	2.962249	-3.81	0.000	-17.18057 -5.408717
_cons	28.45179	1.837109	15.49	0.000	24.80149 32.10208

```
. reg SPmnd Privat
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	3222.24786	1	3222.24786	F(1, 89) = 17.54		
Residual	16346.2368	89	183.665582	Prob > F = 0.0001		
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared = 0.1647		
				Adj R-squared = 0.1553		
				Root MSE = 13.552		

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Privat	12.11441	2.892257	4.19	0.000	6.367562	17.86127
_cons	16.91892	2.227989	7.59	0.000	12.49195	21.34589

```
. reg SPmnd OppsagtEtterAlle
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	2804.00942	1	2804.00942	F(1, 89) = 14.89		
Residual	16764.4752	89	188.36489	Prob > F = 0.0002		
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared = 0.1433		
				Adj R-squared = 0.1337		
				Root MSE = 13.725		

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
OppsagtEtterAlle	-11.91285	3.087634	-3.86	0.000	-18.04791	-5.777784
_cons	32.22414	2.548596	12.64	0.000	27.16013	37.28814

```
. reg SPmnd ArSlutt
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	2741.40052	1	2741.40052	F(1, 89) = 14.50		
Residual	16827.0841	89	189.068361	Prob > F = 0.0003		
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared = 0.1401		
				Adj R-squared = 0.1304		
				Root MSE = 13.75		

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ArSlutt	-.8568236	.2250166	-3.81	0.000	-1.303927	-.4097204
_cons	1742.397	451.2546	3.86	0.000	845.7635	2639.03

```
. reg SPmnd ArBedrift
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	238.653667	1	238.653667	F(1, 89) = 1.10		
Residual	19329.8309	89	217.189112	Prob > F = 0.2974		
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared = 0.0122		
				Adj R-squared = 0.0011		
				Root MSE = 14.737		

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ArBedrift	.1840673	.1755948	1.05	0.297	-.1648358	.5329705
_cons	22.35636	2.275524	9.82	0.000	17.83494	26.87777

```
. reg SPmnd ArToppleder
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	494.937106	1	494.937106	F(1, 89) = 2.31		
Residual	19073.5475	89	214.309523	Prob > F = 0.1321		
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared = 0.0253		
				Adj R-squared = 0.0143		
				Root MSE = 14.639		

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ArToppleder	.4068216	.2677009	1.52	0.132	-.1250943	.9387375
_cons	21.42163	2.340758	9.15	0.000	16.77059	26.07266

```
. reg SPmnd AlderExit
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	925.40391	1	925.40391	F(1, 89) =	4.42	
Residual	18643.0807	89	209.472817	Prob > F =	0.0384	
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared =	0.0473	
				Adj R-squared =	0.0366	
				Root MSE =	14.473	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
AlderExit	.544577	.2590941	2.10	0.038	.0297626	1.059391
_cons	-4.282125	13.592	-0.32	0.753	-31.28914	22.72489

```
. reg SPmnd RedusertNyJobb
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	190.400979	1	190.400979	F(1, 89) =	0.87	
Residual	19378.0836	89	217.731277	Prob > F =	0.3522	
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared =	0.0097	
				Adj R-squared =	-0.0014	
				Root MSE =	14.756	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
RedusertNyJobb	4.009091	4.28718	0.94	0.352	-4.509445	12.52763
_cons	23.49091	1.68157	13.97	0.000	20.14966	26.83215

```
. reg SPmnd SaOppSelv
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	270.485815	1	270.485815	F(1, 89) =	1.25	
Residual	19297.9988	89	216.831447	Prob > F =	0.2670	
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared =	0.0138	
				Adj R-squared =	0.0027	
				Root MSE =	14.725	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
SaOppSelv	-4.529	4.055003	-1.12	0.267	-12.58621	3.528205
_cons	24.904	1.700319	14.65	0.000	21.5255	28.2825

```
. reg SPmnd NyJobb
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 91		
Model	171.231958	1	171.231958	F(1, 89) =	0.79	
Residual	19397.2527	89	217.946659	Prob > F =	0.3778	
Total	19568.4846	90	217.427607	R-squared =	0.0088	
				Adj R-squared =	-0.0024	
				Root MSE =	14.763	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
NyJobb	2.792643	3.150635	0.89	0.378	-3.467602	9.052887
_cons	22.97222	2.008992	11.43	0.000	18.9804	26.96405


```
. reg SPmnd IkkeVern
```

Source	SS	df	MS			
Model	11.8630468	1	11.8630468	Number of obs =	91	
Residual	19556.6216	89	219.737321	F(1, 89) =	0.05	
Total	19568.4846	90	217.427607	Prob > F =	0.8168	
				R-squared =	0.0006	
				Adj R-squared =	-0.0106	
				Root MSE =	14.824	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
IkkeVern	1.454902	6.261632	0.23	0.817	-10.98683	13.89663
_cons	24.01176	1.607839	14.93	0.000	20.81702	27.20651

```
. reg SPmnd BedriftenNedbemannet
```

Source	SS	df	MS			
Model	438.74507	1	438.74507	Number of obs =	91	
Residual	19129.7395	89	214.940894	F(1, 89) =	2.04	
Total	19568.4846	90	217.427607	Prob > F =	0.1566	
				R-squared =	0.0224	
				Adj R-squared =	0.0114	
				Root MSE =	14.661	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
BedriftenNedbemannet	12.29773	8.607524	1.43	0.157	-4.80524	29.40069
_cons	23.70227	1.562853	15.17	0.000	20.59692	26.80763

```
. reg SPmnd EndretAvtale
```

Source	SS	df	MS			
Model	171.745142	1	171.745142	Number of obs =	91	
Residual	19396.7395	89	217.940893	F(1, 89) =	0.79	
Total	19568.4846	90	217.427607	Prob > F =	0.3771	
				R-squared =	0.0088	
				Adj R-squared =	-0.0024	
				Root MSE =	14.763	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
EndretAvtale	3.702632	4.170975	0.89	0.377	-4.585008	11.99027
_cons	23.49737	1.693412	13.88	0.000	20.1326	26.86214

Vedlegg 18 Andre regresjoner

```
. reg SPmnd AnsattEtterLov ArStart ArSlutt
```

Source	SS	df	MS			
Model	3362.45098	3	1120.81699	Number of obs =	91	
Residual	16206.0336	87	186.276249	F(3, 87) =	6.02	
Total	19568.4846	90	217.427607	Prob > F =	0.0009	
				R-squared =	0.1718	
				Adj R-squared =	0.1433	
				Root MSE =	13.648	

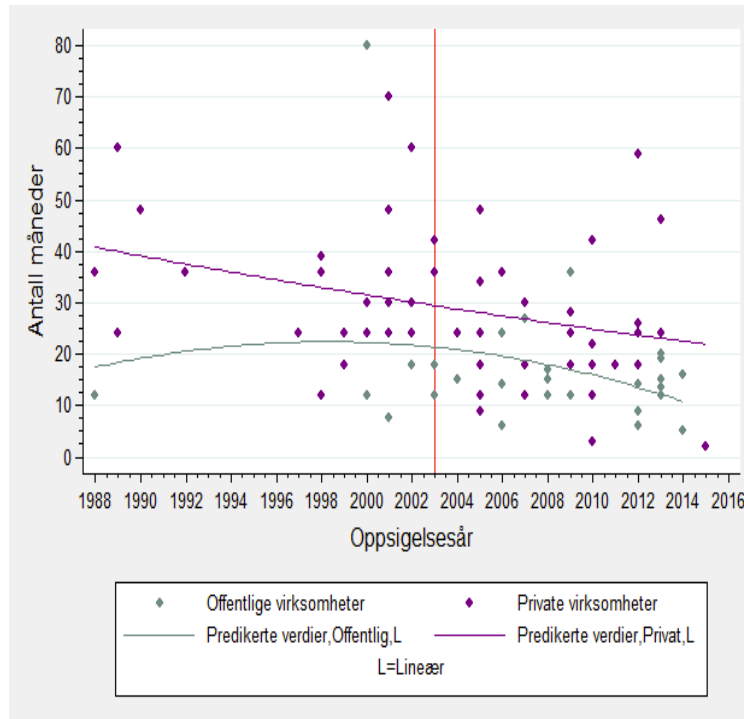
SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
AnsattEtterLov	-6.857488	4.55761	-1.50	0.136	-15.91623	2.201256
ArStart	-.008987	.3040332	-0.03	0.976	-.6132859	.5953119
ArSlutt	-.5185464	.3390171	-1.53	0.130	-1.19238	.1552868
_cons	1084.612	628.8933	1.72	0.088	-165.3814	2334.606

```
. reg SPmnd OppsaegtEtterAlle ArStart ArSlutt
```

Source	SS	df	MS			
Model	3263.80276	3	1087.93425	Number of obs =	91	
Residual	16304.6819	87	187.410136	F(3, 87) =	5.81	
Total	19568.4846	90	217.427607	Prob > F =	0.0012	
				R-squared =	0.1668	
				Adj R-squared =	0.1381	
				Root MSE =	13.69	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
OppsaegtEtterAlle	-6.842299	5.211422	-1.31	0.193	-17.20056	3.515966
ArStart	-.2582148	.2540745	-1.02	0.312	-.7632153	.2467857
ArSlutt	-.2010812	.4522619	-0.44	0.658	-1.100001	.6978383
_cons	948.187	757.4266	1.25	0.214	-557.2804	2453.654

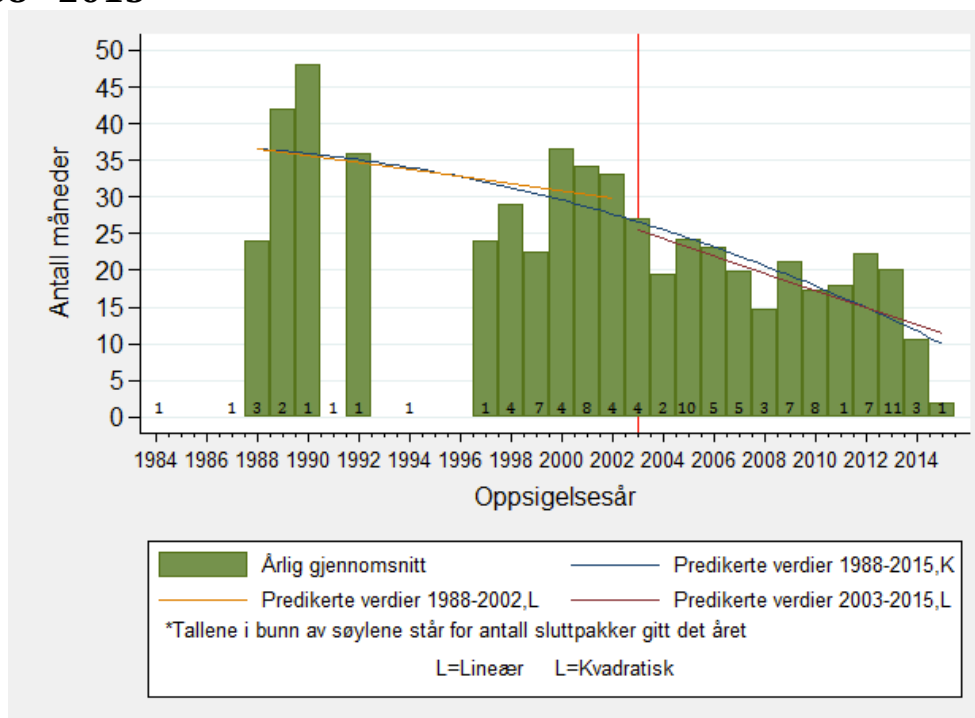
Vedlegg 19 Oversikt over antall måneder sluttpakke i privat og offentlig sektor gitt etter oppsigelsesår



Vedlegg 20 Sluttpakkemåneder i gjennomsnitt

. sum SPmnd if rstart<2003, det					. sum SPmnd if rstart>=2003, det				
SPmnd					SPmnd				
Percentiles	Smallest				Percentiles	Smallest			
1%	7.5	7.5			1%	2	2		
5%	12	9			5%	3	3		
10%	12	12	Obs	56	10%	6	5	Obs	35
25%	18	12	Sum of Wgt.	56	25%	12	6	Sum of Wgt.	35
50%	24		Mean	28.45179	50%	16		Mean	17.15714
		Largest	Std. Dev.	15.79785			Largest	Std. Dev.	9.539987
75%	36	60			75%	22	30		
90%	48	60	Variance	249.572	90%	30	36	Variance	91.01134
95%	60	70	Skewness	1.228674	95%	36	36	Skewness	.985963
99%	80	80	Kurtosis	4.30576	99%	46	46	Kurtosis	4.170012

Vedlegg 21 Oversikt over gjennomsnittlig antall måneder sluttpakke år 1988 - 2015



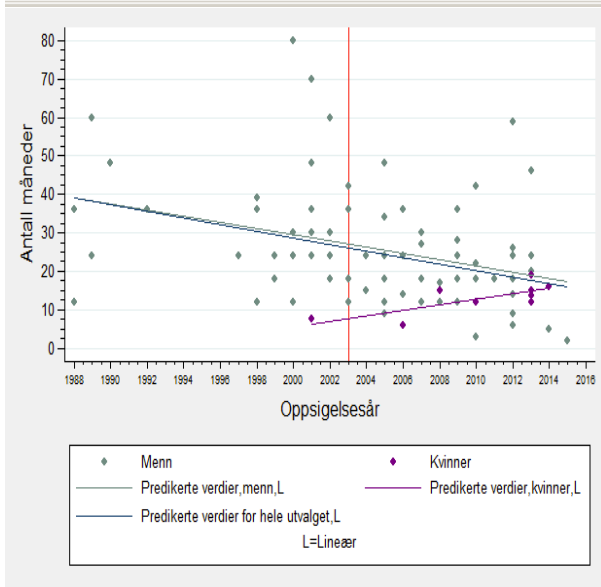
Vedlegg 22 Kvinne

```
. sum Kvinne, det
```

Percentiles		Smallest		
1%	0	0		
5%	0	0		
10%	0	0	Obs	91
25%	0	0	Sum of Wgt.	91
50%	0		Mean	.1098901
		Largest	Std. Dev.	.3144855
75%	0	1		
90%	1	1	Variance	.0989011
95%	1	1	Skewness	2.494686
99%	1	1	Kurtosis	7.223457

. sum SPmnd if Kvinne==1, det

SPmnd				
	Percentiles	Smallest		
1%	6	6		
5%	6	7.5		
10%	6.75	12	Obs	10
25%	12	12	Sum of Wgt.	10
50%	12.75		Mean	12.8
		Largest	Std. Dev.	3.874418
75%	15	15		
90%	17.5	15	Variance	15.01111
95%	19	16	Skewness	-.3465956
99%	19	19	Kurtosis	2.497258



Vedlegg 23 År som toppleder

. sum ArToppleder, det

År som toppleder				
	Percentiles	Smallest		
1%	.5	.5		
5%	1	1		
10%	2	1	Obs	91
25%	3	1	Sum of Wgt.	91
50%	4		Mean	6.602564
		Largest	Std. Dev.	5.764342
75%	9	21		
90%	16	21	Variance	33.22764
95%	18	22	Skewness	1.591137
99%	30	30	Kurtosis	5.484795

```
. reg SPmnd ArToppleder if ArToppleder<20
```

Source	SS	df	MS			
Model	281.351792	1	281.351792	Number of obs =	87	
Residual	18301.0015	85	215.3059	F(1, 85) =	1.31	
Total	18582.3533	86	216.073876	Prob > F =	0.2562	
				R-squared =	0.0151	
				Adj R-squared =	0.0036	
				Root MSE =	14.673	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ArToppleder	.402244	.3518785	1.14	0.256	-.2973847	1.101873
_cons	21.38999	2.583986	8.28	0.000	16.25234	26.52765

```
. test ArToppleder
```

```
( 1) ArToppleder = 0

      F( 1, 85) = 1.31
      Prob > F = 0.2562
```

Toppledere som har siddet i stillingen mer enn 20 år:

```
. reg SPmnd ArToppleder if ArToppleder>=20
```

Source	SS	df	MS			
Model	60.0394737	1	60.0394737	Number of obs =	4	
Residual	648.710526	2	324.355263	F(1, 2) =	0.19	
Total	708.75	3	236.25	Prob > F =	0.7089	
				R-squared =	0.0847	
				Adj R-squared =	-0.3729	
				Root MSE =	18.01	

SPmnd	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ArToppleder	-1.026316	2.385465	-0.43	0.709	-11.29014	9.237512
_cons	56.36842	56.77707	0.99	0.425	-187.9236	300.6605

```
. test ArToppleder
```

```
( 1) ArToppleder = 0

      F( 1, 2) = 0.19
      Prob > F = 0.7089
```

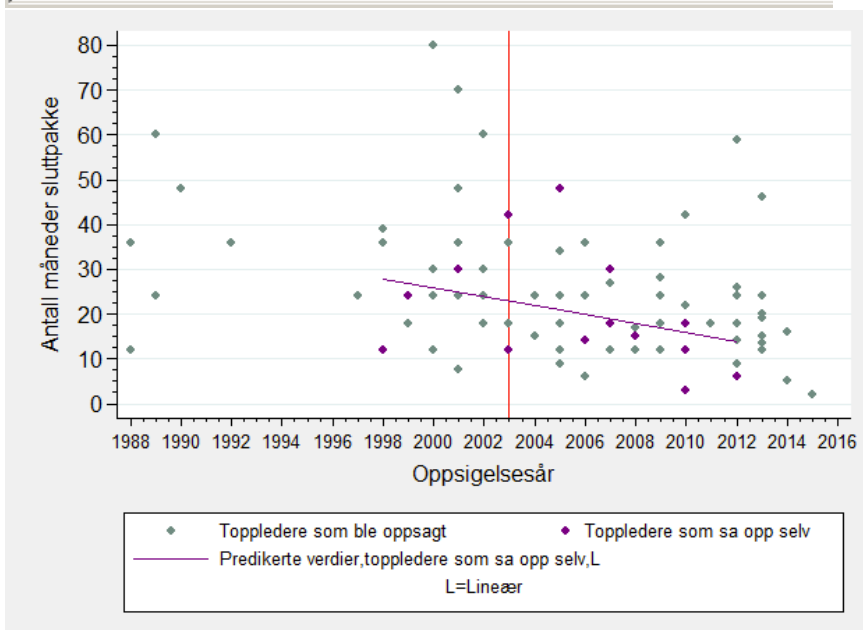
Vedlegg 24 Sagt opp selv

```
. sum SPmnd if SaOppSelv>=1, det
```

SPmnd				
Percentiles	Smallest			
1%	3	3		
5%	3	6		
10%	6	12	Obs	16
25%	12	12	Sum of Wgt.	16
50%	18		Mean	20.375
		Largest	Std. Dev.	12.24132
75%	27	30	Variance	149.85
90%	42	30	Skewness	.8498119
95%	48	42	Kurtosis	3.071061
99%	48	48		

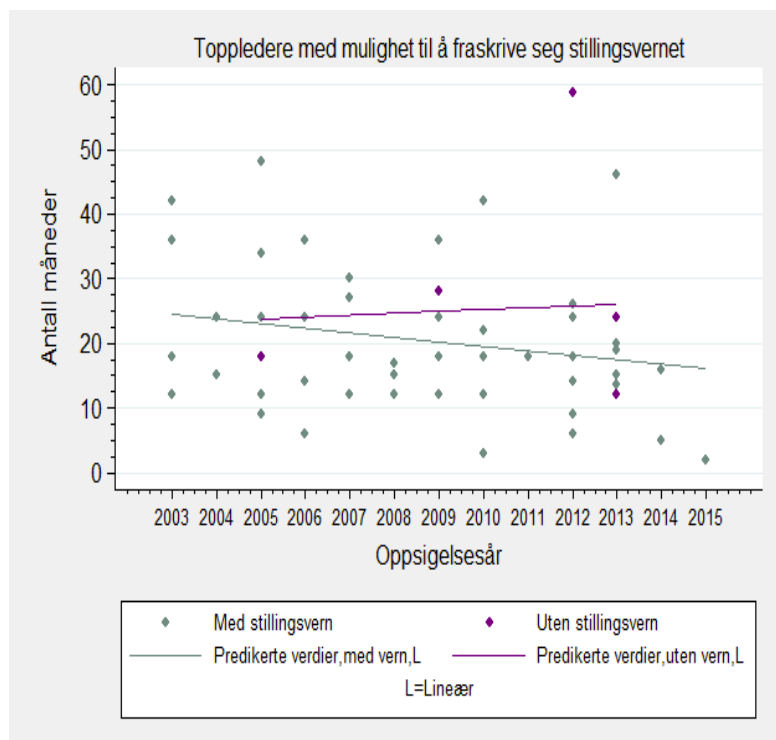
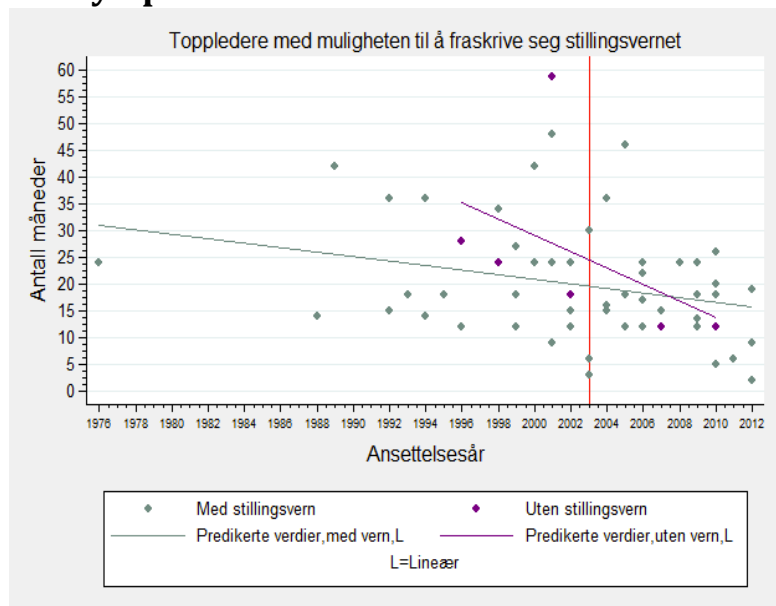
```
. sum SPmnd if SaOppSelv<1, det
```

SPmnd				
Percentiles	Smallest			
1%	2	2		
5%	7.5	5		
10%	12	6	Obs	75
25%	13.5	7.5	Sum of Wgt.	75
50%	24		Mean	24.904
		Largest	Std. Dev.	15.17922
75%	34	60	Variance	230.4088
90%	46	60	Skewness	1.410188
95%	60	70	Kurtosis	5.141406
99%	80	80		



I figuren over vises det at kun 14 har sagt opp selv fordi vi ikke har informasjon om antall måneder med sluttpakke i 6 av tilfellene

Vedlegg 25 Antall toppledere som fraskriver seg stillingsvernet med hensyn på året de startet



Vedlegg 26 Regresjoner med sluttpakke i kroner

Modell 1:

```
. reg KReksJ Ansattetterlovendring1 Privat Aldervedsluttpakke
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103			
Model	9.4394e+09	3	3.1465e+09	F(3, 99) =	8.07	Prob > F =	0.0001
Residual	3.8622e+10	99	390125440	R-squared =	0.1964	Adj R-squared =	0.1720
Total	4.8062e+10	102	471193895	Root MSE =	19752		

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Ansattetterlovendring1	-9969.297	4297.298	-2.32	0.022	-18496.07	-1442.526
Privat1	14746.3	4200.657	3.51	0.001	6411.284	23081.31
Aldervedsluttpakke	-84.39003	338.501	-0.25	0.804	-756.0495	587.2694
_cons	12232.08	18453.17	0.66	0.509	-24383.02	48847.17

```
. reg KRinklJ Ansattetterlovendring1 Privat Aldervedsluttpakke
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103			
Model	1.8116e+10	3	6.0385e+09	F(3, 99) =	6.21	Prob > F =	0.0007
Residual	9.6219e+10	99	971906176	R-squared =	0.1584	Adj R-squared =	0.1329
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	Root MSE =	31175		

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Ansattetterlovendring1	-18494.92	6782.745	-2.73	0.008	-31953.35	-5036.478
Privat1	15198.3	6630.21	2.29	0.024	2042.522	28354.07
Aldervedsluttpakke	737.7865	534.2813	1.38	0.170	-322.3436	1797.917
_cons	-21042.05	29126.01	-0.72	0.472	-78834.38	36750.28

Modell 2

```
. reg KReksJ Ansattetterlovendring1 Privat Aldervedsluttpakke rsomtoppleder Kvinne1
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103			
Model	9.5471e+09	5	1.9094e+09	F(5, 97) =	4.81	Prob > F =	0.0006
Residual	3.8515e+10	97	397058571	R-squared =	0.1986	Adj R-squared =	0.1573
Total	4.8062e+10	102	471193895	Root MSE =	19926		

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Ansattetterlovendring1	-11108.2	4909.605	-2.26	0.026	-20852.41	-1363.994
Privat1	15105.55	4602.33	3.28	0.001	5971.196	24239.9
Aldervedsluttpakke	-42.37402	368.782	-0.11	0.909	-774.3043	689.5562
rsomtoppleder	-144.953	413.5162	-0.35	0.727	-965.6681	675.7622
Kvinne1	2660.499	7587.604	0.35	0.727	-12398.79	17719.79
_cons	10931.11	18889	0.58	0.564	-26558.31	48420.54


```
. reg KRinklJ Ansattetterlovendring1 Privat Aldervedsluttpakke rsomtoppleder Kvinne1
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	1.8162e+10	5	3.6323e+09	F(5, 97) =	3.66	
Residual	9.6173e+10	97	991471747	Prob > F =	0.0044	
				R-squared =	0.1588	
				Adj R-squared =	0.1155	
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	Root MSE =	31488	

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Ansattetterlovendring1	-18008.06	7758.172	-2.32	0.022	-33405.88	-2610.234
Privat1	14693.22	7272.615	2.02	0.046	259.0945	29127.35
Aldervedsluttpakke	735.9666	582.7505	1.26	0.210	-420.6318	1892.565
rsomtoppleder	22.22283	653.4395	0.03	0.973	-1274.674	1319.119
Kvinne1	-2499.196	11989.95	-0.21	0.835	-26295.94	21297.54
_cons	-20703.07	29848.45	-0.69	0.490	-79943.98	38537.83

Modell 3

```
. reg KReksJ Ansattetterlovendring1 Privat Aldervedsluttpakke rsomtoppleder rstart rslutt
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	1.8950e+10	6	3.1584e+09	F(6, 96) =	10.42	
Residual	2.9111e+10	96	303242889	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.3943	
				Adj R-squared =	0.3564	
Total	4.8062e+10	102	471193895	Root MSE =	17414	

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Ansattetterlovendring1	7374.201	5470.187	1.35	0.181	-3484.034	18232.44
Privat1	10016.57	3827.16	2.62	0.010	2419.714	17613.42
Aldervedsluttpakke	321.4758	327.6626	0.98	0.329	-328.9294	971.881
rsomtoppleder	897.5702	1276.752	0.70	0.484	-1636.762	3431.902
rstart	661.7277	1312.983	0.50	0.615	-1944.523	3267.978
rslutt	-2518.741	1271.707	-1.98	0.050	-5043.059	5.576646
_cons	3708469	703759.1	5.27	0.000	2311519	5105420

```
. reg KRinklJ Ansattetterlovendring1 Privat Aldervedsluttpakke rsomtoppleder rstart rslutt
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	3.5401e+10	6	5.9002e+09	F(6, 96) =	7.18	
Residual	7.8933e+10	96	822222009	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.3096	
				Adj R-squared =	0.2665	
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	Root MSE =	28674	

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Ansattetterlovendring1	7541.891	9007.441	0.84	0.405	-10337.74	25421.52
Privat1	9335.443	6301.963	1.48	0.142	-3173.853	21844.74
Aldervedsluttpakke	1179.722	539.5431	2.19	0.031	108.7375	2250.707
rsomtoppleder	-181.9996	2102.353	-0.09	0.931	-4355.137	3991.138
rstart	-872.337	2162.013	-0.40	0.687	-5163.899	3419.225
rslutt	-1757.816	2094.046	-0.84	0.403	-5914.464	2398.833
_cons	5217826	1158839	4.50	0.000	2917548	7518104

Univariate regresjoner:

```
. reg KReksJ Privat
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	103
Model	7.3367e+09	1	7.3367e+09	F(1, 101) =	18.20
Residual	4.0725e+10	101	403218897	Prob > F =	0.0000
Total	4.8062e+10	102	471193895	R-squared =	0.1527
				Adj R-squared =	0.1443
				Root MSE =	20080

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Privat1	17399.86	4079.123	4.27	0.000	9307.979 25491.74
_cons	2909.063	3215.423	0.90	0.368	-3469.472 9287.597

```
. reg KRinklJ Privat
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	103
Model	8.4819e+09	1	8.4819e+09	F(1, 101) =	8.09
Residual	1.0585e+11	101	1.0480e+09	Prob > F =	0.0054
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	R-squared =	0.0742
				Adj R-squared =	0.0650
				Root MSE =	32374

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Privat1	18708.69	6576.367	2.84	0.005	5662.944 31754.43
_cons	8993.541	5183.91	1.73	0.086	-1289.942 19277.02

```
. reg KReksJ OppsagtEtterLov
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	103
Model	8.6068e+09	1	8.6068e+09	F(1, 101) =	22.03
Residual	3.9455e+10	101	390642929	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.1791
				Adj R-squared =	0.1710
Total	4.8062e+10	102	471193895	Root MSE =	19765

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
OppsagtEtterLov	-18845.96	4015.007	-4.69	0.000	-26810.65 -10881.26
_cons	25430.74	3164.883	8.04	0.000	19152.46 31709.01

```
. reg KRinklJ OppsagtEtterLov
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	103
Model	2.2758e+10	1	2.2758e+10	F(1, 101) =	25.10
Residual	9.1576e+10	101	906692076	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.1991
				Adj R-squared =	0.1911
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	Root MSE =	30111

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
OppsagtEtterLov	-30645.57	6116.827	-5.01	0.000	-42779.71 -18511.43
_cons	39660.27	4821.671	8.23	0.000	30095.37 49225.16

```
. reg KReksJ Ansattetterlovendring1
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	103
Model	4.4021e+09	1	4.4021e+09	F(1, 101) =	10.18
Residual	4.3660e+10	101	432274436	Prob > F =	0.0019
				R-squared =	0.0916
				Adj R-squared =	0.0826
Total	4.8062e+10	102	471193895	Root MSE =	20791

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Ansattetterlovendring1	-13902.17	4356.467	-3.19	0.002	-22544.23 -5260.111
_cons	18309.69	2502.968	7.32	0.000	13344.48 23274.91

```
. reg KRinklJ Ansattetterlovendring1
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	1.1918e+10	1	1.1918e+10	F(1, 101) =	11.75	
Residual	1.0242e+11	101	1.0140e+09	Prob > F =	0.0009	
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	R-squared =	0.1042	
				Adj R-squared =	0.0954	
				Root MSE =	31844	

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Ansattetterlovendring1	-22874.94	6672.34	-3.43	0.001	-36111.06	-9638.809
_cons	28169.31	3833.531	7.35	0.000	20564.61	35774

```
. reg KReksJ rstart
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	9.8004e+09	1	9.8004e+09	F(1, 101) =	25.87	
Residual	3.8261e+10	101	378825082	Prob > F =	0.0000	
Total	4.8062e+10	102	471193895	R-squared =	0.2039	
				Adj R-squared =	0.1960	
				Root MSE =	19463	

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
rstart	-1103.959	217.0448	-5.09	0.000	-1534.517	-673.4004
_cons	2218927	433560.7	5.12	0.000	1358859	3078995

```
. reg KRinklJ rstart
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	2.4832e+10	1	2.4832e+10	F(1, 101) =	28.02	
Residual	8.9503e+10	101	886164022	Prob > F =	0.0000	
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	R-squared =	0.2172	
				Adj R-squared =	0.2094	
				Root MSE =	29769	

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
rstart	-1757.252	331.961	-5.29	0.000	-2415.773	-1098.731
_cons	3530806	663113.1	5.32	0.000	2215368	4846244

```
. reg KReksJ rslutt
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	1.6102e+10	1	1.6102e+10	F(1, 101) =	50.88	
Residual	3.1960e+10	101	316436322	Prob > F =	0.0000	
Total	4.8062e+10	102	471193895	R-squared =	0.3350	
				Adj R-squared =	0.3284	
				Root MSE =	17789	

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
rslutt	-1775.091	248.8443	-7.13	0.000	-2268.731	-1281.451
_cons	3571347	498735.5	7.16	0.000	2581990	4560704

```
. reg KRinklJ rslutt
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	2.7238e+10	1	2.7238e+10	F(1, 101) =	31.59	
Residual	8.7097e+10	101	862341987	Prob > F =	0.0000	
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	R-squared =	0.2382	
				Adj R-squared =	0.2307	
				Root MSE =	29366	

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
rslutt	-2308.717	410.7943	-5.62	0.000	-3123.623	-1493.812
_cons	4647736	823316.5	5.65	0.000	3014498	6280975

```
. reg KReksJ Kvinne1
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	1.5803e+09	1	1.5803e+09	F(1, 101) =	3.43	
Residual	4.6481e+10	101	460212772	Prob > F =	0.0668	
Total	4.8062e+10	102	471193895	R-squared =	0.0329	
				Adj R-squared =	0.0233	
				Root MSE =	21453	

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Kvinne1	-13229.55	7139.314	-1.85	0.067	-27392.03	932.9252
_cons	15005.05	2224.528	6.75	0.000	10592.18	19417.91

```
. reg KRinklJ Kvinne1
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	3.9245e+09	1	3.9245e+09	F(1, 101) =	3.59	
Residual	1.1041e+11	101	1.0932e+09	Prob > F =	0.0610	
				R-squared =	0.0343	
				Adj R-squared =	0.0248	
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	Root MSE =	33063	

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Kvinne1	-20848.34	11003.23	-1.89	0.061	-42675.8	979.1119
_cons	22642.47	3428.481	6.60	0.000	15841.28	29443.65

```
. reg KReksJ Aldervedsluttpakke
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	169527279	1	169527279	F(1, 101) =	0.36	
Residual	4.7892e+10	101	474180693	Prob > F =	0.5512	
				R-squared =	0.0035	
				Adj R-squared =	-0.0063	
Total	4.8062e+10	102	471193895	Root MSE =	21776	

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Aldervedsluttpakke	-220.6618	369.045	-0.60	0.551	-952.7479	511.4242
_cons	25182.19	19288.55	1.31	0.195	-13081.11	63445.49

```
. reg KRinklJ Aldervedsluttpakke
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 103		
Model	1.3324e+09	1	1.3324e+09	F(1, 101) =	1.19	
Residual	1.1300e+11	101	1.1188e+09	Prob > F =	0.2777	
				R-squared =	0.0117	
				Adj R-squared =	0.0019	
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	Root MSE =	33449	

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Aldervedsluttpakke	618.6322	566.878	1.09	0.278	-505.9013	1743.166
_cons	-11514.48	29628.52	-0.39	0.698	-70289.49	47260.52

```
. reg KReksJ rsomtoppleder
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	103
Model	41908818.4	1	41908818.4	F(1, 101) =	0.09
Residual	4.8020e+10	101	475444242	Prob > F =	0.7672
Total	4.8062e+10	102	471193895	R-squared =	0.0009
				Adj R-squared =	-0.0090
				Root MSE =	21805

KReksJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
rsomtoppleder	111.8973	376.892	0.30	0.767	-635.7549 859.5496
_cons	12958.71	3346.903	3.87	0.000	6319.355 19598.07

```
. reg KRinklJ rsomtoppleder
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	103
Model	2.3301e+09	1	2.3301e+09	F(1, 101) =	2.10
Residual	1.1200e+11	101	1.1090e+09	Prob > F =	0.1503
Total	1.1433e+11	102	1.1209e+09	R-squared =	0.0204
				Adj R-squared =	0.0107
				Root MSE =	33301

KRinklJ	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
rsomtoppleder	834.3653	575.6038	1.45	0.150	-307.4777 1976.208
_cons	14937.11	5111.518	2.92	0.004	4797.235 25076.99

Vedlegg 27 Årets største sluttpakke

```
. reg MaxMndStart AnsattEtterSnitt
```

Source	SS	df	MS			
Model	1390.09066	1	1390.09066	Number of obs =	30	
Residual	7461.16797	28	266.470285	F(1, 28) =	5.22	
Total	8851.25863	29	305.215815	Prob > F =	0.0302	
				R-squared =	0.1571	
				Adj R-squared =	0.1269	
				Root MSE =	16.324	

MaxMndStart	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
AnsattEtterSnitt	-14.44	6.322226	-2.28	0.030	-27.39049	-1.489507
_cons	39.44	3.650139	10.81	0.000	31.96303	46.91697

```
. reg MaxMndStart ArStart3
```

Source	SS	df	MS			
Model	207.47534	1	207.47534	Number of obs =	30	
Residual	8643.78329	28	308.706546	F(1, 28) =	0.67	
Total	8851.25863	29	305.215815	Prob > F =	0.4193	
				R-squared =	0.0234	
				Adj R-squared =	-0.0114	
				Root MSE =	17.57	

MaxMndStart	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ArStart3	-.2483941	.3029919	-0.82	0.419	-.8690449	.3722566
_cons	530.5042	604.8813	0.88	0.388	-708.5391	1769.547